SAVONIA
ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - **YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO**
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

YRITYSKULTTUURIEN KOHTAAMINEN OMISTAJANVAIHDOKSESSA

TEKIJÄ: Paula Pihlajamaa

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU OPINNÄYTETYÖ

Tiivistelmä

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma InnoTech-liiketoiminnan tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Paula Pihlajamaa	
Työn nimi Yrityskulttuurien kohtaaminen omistajanvaihdoksessa	
Päiväys 5.5.2022	Sivumäärä/Liitteet 54/4
Toimeksiantaja Oulun Osuuspankki	

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä tutkitaan yrityskulttuurien kohtaamista omistajanvaihdostilanteessa. Opinnäytetyön kaksi pääkategoriaa ovat yrityskauppa ja yrityskulttuuri. Kohderyhmänä tässä opinnäytetyössä ovat pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset), jotka ovat tehneet omistajanvaihdoksen Suomessa. Tutkimuksessa selvitetään, millaisista lähtökohdista yrityskauppaan on lähdetty, miten yrityskulttuurien kohtaaminen on huomioitu, miten integraatio on onnistunut ja mitkä asiat onnistumiseen vaikuttavat.

Opinnäytetyön tietoperustassa hyödynnetään pk-yritysten omistajavaihdoksesta ja yrityskulttuurista aikaisemmin julkaistuja tutkimuksia ja aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Lisäksi opinnäytetyön kirjoittajalla on substanssiosaamista yrityskaupoista. Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusotteella, lähestymistapana on tapaustutkimus ja aineisto on hankittu puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Opinnäytetyön kohdeyritykset edustavat eri toimialoja ja tietoa haetaan yleisesti keskittyen yrityskulttuuriin omistajanvaihdoksissa.

Haastatteluaineistosta nousi selkeästi, että yrityskulttuuria ei ole tarkasti ottaen määritelty yrityksissä, mutta se ei tarkoita sitä, että kulttuuria ei olisi ajateltu. Yritykset käsittelevät yrityskulttuuria käytännön tasolla, miten yritys nähdään, mihin asioihin kiinnitetään huomiota ja millainen ilmapiiri yrityksissä on. Tulosten perusteella on nähtävissä myös se, että pienten yritysten yrityskaupat lähtevät monesti liikkeelle pitempiaikaisesta yhteistyöstä ja yhteisestä tahtotilasta. Tämä nähtiin isona etuna, sillä myyjällä on iso rooli integraatiossa niin työntekijöiden kuin asiakkaiden suuntaan. Opinnäytetyön johtopäätöksinä todetaan, että kehittävä yrityskulttuuri näkyy yrityksen toimintatavoissa. Viestinnän merkitys yrityskulttuurien kohtaamisessa on tärkeässä roolissa ja yrityskulttuurin voi määrittää yritykseen myös pienimuotoisesti.

Avainsanat
yrityskauppa, yrityskulttuuri, omistajanvaihdos, integraatio, yritysosto

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES THESIS
Abstract

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business and Administration, InnoTech	
Author Paula Pihlajamaa	
Title of Thesis Meeting corporate cultures in a change of ownership	
Date 5.5.2022	Pages/Appendices 54/4
Client Organisation Oulun Osuuspankki	

Abstract

The thesis examines the encounter of corporate cultures in a change of ownership situation. Thus, two of the main categories of the thesis are a corporate acquisition and corporate culture. More specifically, in this thesis the target group is SMEs that have changed ownership in Finland. The thesis examines the starting points for the acquisition, how the encounter of corporate cultures has been considered, how the integration has succeeded and what factors affect the related success.

The knowledge base of the thesis utilizes previously published research on the change of ownership and corporate culture of SMEs and the related literature. In addition, the author of the thesis has substantial knowledge of acquisitions. The thesis was implemented with a qualitative research approach, within the framework of a case study, and the material was obtained through a semi-structured thematic interview. The target companies of the thesis represent different industries and information is sought for general purposes with a focus on corporate culture in changes of ownership.

As indicated by the course of research, it was clear from the interview material that corporate culture is not precisely defined in companies. This does not, however, imply that culture has not been thought of. Companies deal with the corporate culture issues on a practical level, how the company is seen, what things are paid attention to and what the atmosphere is like in the companies. Furthermore, the results also show that acquisitions of small companies often start from longer-term cooperation and a common will. This was seen as a substantial advantage, as the salesperson has a key role to play in integration towards both employees and customers. The conclusions of the thesis are that the developing corporate culture is reflected in the company's operating methods. The importance of communication in meeting corporate cultures plays a significant role, and a corporate culture can also be defined in a company on a small scale.

Keywords
business transfer, acquisition, corporate culture, organizational culture

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO 6
2 YRITYSKAUPPA 8
2.1 Yrityskaupasta yleisesti 8
2.2 Yritysoston prosessi 9
2.3 Kansainvälinen yrityskauppa 12
2.4 Integraatio 12
2.4.1 Integraatioprosessi 13
2.4.2 Johtaminen 14
2.4.3 Integraation työkalut 17
2.4.4 Viestintä ja seuranta 17
3 YRITYSKULTTUURI 19
3.1 Yrityskulttuurin merkitys 20
3.2 Johdon rooli kulttuurin ylläpitämisessä 23
3.3 Yrityskulttuurin muodostuminen ja kehittäminen 24
3.4 Yrityskulttuurien kohtaaminen 26
4 YRITYSKULTTUURIN KOHTAAMINEN OMISTAJANVAIHDOKSESSA 30
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 36
5.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset 36
5.2 Tutkimusote, lähestymistapa, tutkimusmenetelmät ja aineiston analysointi 36
5.3 Tutkimuksen luotettavuuden / eettisyyden tarkastelu 38
5.4 Haastateltavat yrityksen edustajat 40
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET 42
7 JOHTOPÄÄTÖKSET 48
8 POHDINTA JA ITSEREFLEKTOINTI 51
9 LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT 53
LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET YRITTÄJÄLLE 55
LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET AVAINHENKILÖLLE 56
LIITE 3: YRITYKSEN KEHITTÄMISEN PAINOPISTEET, YLI 55- VUOTIAAT 57
LIITE 4: YRITYKSEN KEHITTÄMISEN PAINOPISTEET TÄLLÄ HETKELLÄ, ALLE 55- VUOTIAAT 58

KUVALUETTELO

Kuva 1. Yrityksen ostoprosessi (Katramo ym. 2013, 444). 10
Kuva 2. Oulun Osuuspankin kuvio yrityskauppaprosessista (Oulun Osuuspankki 2021b). 11
Kuva 3. Kotimaisen ja kansainvälisen yrityskaupan eroavaisuudet (Teerikangas 2008, 216). 12
Kuva 4. Integraation suunnittelu (Liimatainen ja Lähteenmaa 2020, 395). 13
Kuva 5. Integraatioprosessin vaiheet (Liimatainen ja Lähteenmaa 2020, 396). 13
Kuva 6. Yrityskaupan tunnereaktiot eri vaiheissa (Teerikangas 2008, 115). 15
Kuva 7. Integraation onnistumisen kriittiset kohdat (Valpola 2011, 231). 16
Kuva 8. Integraation työkalut (Teerikangas 2008, 74–75). 17
Kuva 9. Tyyliluettelon tilasuhteet (Groysberg, Lee, Price ja Cheng 2018). 21
Kuva 10. Scheinin organisaatiokulttuurin tasot Luukan esittäminä (Luukka 2019, 30). 23
Kuva 11. Transformatiivisen muutoksen malli (Schein 2004, 132). 25
Kuva 12. Muutoksen näkyminen yksikkö- ja osastotasolla (Teerikangas 2008, 179). 27
Kuva 13. Käytännön johtopäätös (Schein 2004, 199). 28
Kuva 14. Pienyritys muuttuu suuryritykseksi (Teerikangas 2008, 215–216). 30
Kuva 15. Yksityisomistuksesta osakeomistukseen (Teerikangas 2008, 215–216). 31
Kuva 16. Yrityskaupan tunnereaktiot (Teerikangas 2008, 203). 33
Kuva 17. Työntekijän tunnereaktiot (Dîrvă ja Rădulescu 2018, 148). 34
Kuva 18. Kaikkia asioita hoitaa ihmiset, vuorovaikutus on nyt tärkeintä (Tarja Vartiainen 2021). 35
Kuva 19. Laadullisen tutkimuksen vaiheet (Koski 2020, luku 2). 37
Kuva 20. Haastatteluaineiston nostot 42
Kuva 21. Johtopäätökset 48
Kuva 22. Jatkotutkimuskysymykset 52

1 JOHDANTO

Omistajanvaihdosteeman ympärillä käydään vilkasta keskustelua yritysten tulevaisuudesta. Niin julkinen sektori kuin yksityinen sektori tekee töitä sen eteen, että mahdollisimman moni yrittäjä saisi jatkajan yritykselleen. Suomessa on yli 40 000 eläköityvää yrittäjää, jotka tavoittelevat yrityksensä myyntiä tai sukupolvenvaihdosta seuraavan kymmenen vuoden aikana. Tämän lisäksi 25 000 yrittäjää on aikonut lopettaa liiketoiminnan. Yrityskauppaa varten yrityksen tulee olla hyvässä kunnossa, joten yrityksen kehittämistä ei saisi lopettaa missään vaiheessa. Yrityskauppa on kasvuyrittäjyyttä parhaimmillaan, sillä yrityskaupat lisäävät yrityksen kehitystä. (Varamäki, Tall, Joensuu-Salo, Viljamaa ja Katajavirta 2021, 115–119.)

Omistajanvaihdoksessa analysoidaan ostettavan yrityksen rakenteellisia, operatiivisia ja teknisiä asioita ostavaan yritykseen. Nykyistä enemmän tulisi kiinnittää huomiota kulttuurillisiin ja johtamiseen liittyviin yhtäläisyyksiin. Mikäli rakenteellisia ja kulttuurisillisia eroja ei huomioida, integraatio ei onnistu. Kun yrityskaupan suunnittelussa ja toteutuksessa huomioidaan molempien yhtiöiden kulttuurit, niin niiden yhteen nivouttaminen on helpompaa ja onnistuminen varmempaa. Kun pienempi yritys siirtyy isomman yrityksen omistukseen, toimintatavat voivat muuttua. Näitä muutoksia on mm. byrokratian lisääntyminen, päätöksenteon monimutkaistuminen, innovaation ja ketteryyden katoaminen. Työntekijöiden näkökulmasta yritysosto voi vaikeuttaa töitä, sillä he ovat sitoutuneet erilaiseen yrityskulttuuriin. (Teerikangas 2008, 181, 183.)

Jotta yrityskaupan yhteydessä tapahtuva muutos saadaan toteutettua, se vaatii oikeanlaista johtamista. Johtamisen tulee olla vahvaa ja määrätietoista. Henkilökunnan on tiedettävä määränpää ja punainen lanka. Muutosjohtajuutta helpottaa, jos keskijohto ja henkilökunta ovat tietoisia mihin muutoksella suunnataan. Johdolla on oltava vastaukset kysymyksiin miksi, miten ja mitä. Muutosjohtaminen on vuorovaikutusta ja näin ollen johdolla on oltava viestintäsuunnitelma. (Mönkkönen ja Roos 2010, 129–131.)

Opinnäytetyön aihe sai alkunsa, kun Yrityskauppakulttuurin kehittäminen Pohjois-Pohjanmaalle-hanketta kirjoitettiin. Hankkeen päätoteuttaja on Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry ja osatoteuttajana on Oulun Yliopiston Kerttu Saalisti Instituutin MikroENTRE mikroyrittäjyyskeskus. Hankesuunnitelman kirjoitti Paula Pihlajamaa ja Kai Hänninen. Hankkeen tarkoitus on nimensä mukaisesti kehittää yrityskauppakulttuuria alueen yrityksiin, mikä on hyvin pitkälti asennetyötä. Pääviesti tässä kategoriassa on, että yrityksen ostolla yritys voi kasvaa.

Opinnäytetyössä keskitytään pieniin ja keskisuuriin yrityksiin (pk-yrityksiin). Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä on Oulun Osuuspankki. Oulun Osuuspankki kuuluu OP ryhmään, jonka omistaa asiakkaat ja se on Suomen suurin finanssiryhmä. OP ryhmän tavoitteena on edistää asiakkaittensa ja toimintaympäristön kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. OP Ryhmällä on kolme liiketoimintasegmenttiä, jotka ovat Vähittäispankki, Yrityspankki ja Vakuutus. (Oulun Osuuspankki 2021a). Oulun Osuuspankki korostaa luottamuksen ja avoimuuden merkitystä yrityskauppaprosessin aikana ja sen jälkeen. Pankin rooli on ennen kaikkea ostajan rahoituksen suunnittelu ja järjestäminen. Pankki arvioi kohdeyhtiön osingonjakokykyä ja liiketoiminnan tuottamaa kassavirtaa. Tämän

lisäksi tärkeitä kysymyksiä on avainhenkilöiden sitouttaminen, liiketoiminnan jatkuvuuden turvaaminen, kehitysmahdollisuuksien läpikäyminen ja pääomaresurssin tarve. (Ollikainen 2021.)

Lähtökohtaisesti ongelmaksi suurimmissa yrityskaupoissa on koitunut yrityskulttuurien kohtaaminen. Kun yritys ostaa toisen yrityksen, kaksi erilaista kulttuuria kohtaa. Molemmissa organisaatioissa on ollut omanlaisensa tapa toimia. Kun toimintatavat yhdistetään, niin todennäköisesti muodostuu konflikteja. Yrityksen siirtäminen jatkajalle aiheuttaa yksistään yrittäjälle jo monenlaisia tuntemuksia, työllistävissä yrityksissä myös henkilökunta reagoi yrityskauppaan. Tämän vuoksi yrityskauppa ja integraatio tulee suunnitella jo hyvissä ajoin ennen kauppakirjojen allekirjoittamista. Opinnäytetyön pääongelma on, miten yrityskulttuurien kohtaaminen muutetaan yrityskaupan voimavaraksi. Alaongelmina tutkitaan, millainen on johdon rooli yrityskulttuurien onnistuneessa sulautumisessa, miten uusi yrityskulttuuri otetaan vastaan ostettavassa yrityksessä ja miten yrityskulttuurien synergisointia käytännössä tehdään?

Opinnäytetyön tietoperustassa hyödynnetään pk-yritysten omistajavaihdoksesta ja yrityskulttuurista aikaisemmin julkaistuja tutkimuksia ja aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Lisäksi opinnäytetyön kirjoittajalla on substanssiosaamista yrityskaupoista. Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusotteella, lähestymistapana on tapaustutkimus ja aineisto on hankittu puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Opinnäytetyön kohdeyritykset edustavat eri toimialoja ja tietoa haetaan yleisesti keskittyen yrityskulttuuriin omistajanvaihdoksissa.

Opinnäytetyö on jaettu viiteen eri osioon. Kolmessa ensimmäisessä osiossa on teoreettinen viitekehys, jonka jälkeen siirrytään tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin. Teoriassa on tarkasteltu yrityskauppaprosessia ja yrityskulttuuria. Neljännessä osassa syvennytään yrityskulttuurien kohtaamiseen omistajanvaihdoksessa. Tutkimustuloksissa esitellään, millaisia prosesseja yrityksillä on, kun he lähtevät suunnittelemaan omistajanvaihdosta. Miten he ovat viestineet aiheesta ja millaisia vinkkejä kokeneet yrittäjät antaisivat omistajanvaihdosta suunnitteleville? Opinnäytetyön loppuun on kirjattuna johtopäätökset teorian sekä haastatteluiden pohjalta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esiin hyviä käytänteitä yrityskulttuurien yhteensaattamisessa ja nostaa esille mahdollisia kipukohtia, jotka ovat vältettävissä tietoisuuden lisäämisellä ja hoksauttamisella.

2 YRITYSKAUPPA

Jokainen yrityskauppa on yksilöity tapahtuma, joka sisältää monia eri yksityiskohtia ja näkökulmia, jotka tulee ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Yrityskauppa voidaan toteuttaa kahdella eri tavalla, joko osakekaupalla tai liiketoimintakaupalla. Liiketoimintakaupassa ostetaan yrityksen ydintoiminta kuten esimerkiksi yrityksen henkilökunta, yrityksen nimi ja koneet/laitteet. Osakekaupassa ostaja hankkii itselleen yrityksen osakkeita. Ostettavan yrityksen y-tunnus ja nimi säilyvät yrityksellä ja uudella omistajalla. (Oulun Osuuspankki 2021b.)

Yrityskauppa nopeuttaa yrityksen kasvua, kun yritys ostaa toiselta yritykseltä resurssia, teknologiaa, markkinoita, jakeluteitä, alihankintasuhteita, raaka-ainevarastoja sekä nimeä ja mainetta. Yrityskaupassa haetaan synergiaa, jonka avulla poistetaan päällekkäisyyksiä, ylimääräinen resurssi, varmempi rooli markkinoilla ja toimintaympäristössä. Välittömiä seurauksia yritysostoilla voi olla henkilöstön irtisanoutuminen, asiakassuhteiden päättyminen, prosessien pitkittyminen ja näin ollen suunnitellut kustannushyödyt jäävät saavuttamatta. Nämä näyttäytyvät ulkopuolisille asiakaspalvelussa ja toimitusvarmuudessa. Mikäli yrityskauppaa ei suunnitella kunnolla, merkittävimmätkin yrityskaupat voivat epäonnistua ennen kuin prosessia on edes aloitettu. (Everi 2011, 33–35.)

2.1 Yrityskaupasta yleisesti

Jotta yrityskauppa onnistuu, sille on aina laadittava sekä strategiset että taloudelliset tavoitteet. Näitä tavoitteita tarkastellaan kokonaisvaltaisesti yrityskaupan jälkeen. Tärkeää tavoitteiden asetannassa ovat tavoitteiden realistisuus, mittausmahdollisuus ja kunnianhimoisuus. Strategiset tavoitteet perustuvat ostavan yrityksen kasvustrategiaan. Taloudelliset tavoitteet perustuvat ostettavan yrityksen liiketoimintaan ja yrityksen ennustettavaan kassavirtaan. Näiden lisäksi käydään läpi yhtiöiden synergiaedut. (Liimatainen ja Lähteenmaa 2020, 27–28.) Yrityskauppa voidaan strategisesti jaotella useammalla tavalla. Se voidaan jaotella joko horisontaaliseen ja vertikaaliseen tavoitteeseen tai se voidaan erotella konsentriseen ja konglomeratiiviseen yrityskauppaan. Tavoitteen taustalla on ostajan tavoite asemastaan markkinoilla. Horisontaalisella tavoitteella voidaan pyrkiä lisäämään markkinavoimaa ja konglomeratiivisella tavoitteella voidaan pyrkiä tasoittamaan riskejä ja kausivaihtelua. (Katramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svennas ja Wilkman 2013, 26.)

Horisontaalisessa yrityskaupassa ostaja ja ostettava yritys ovat yleensä kilpailijoita. Näin ollen horisontaalisessa yrityskaupassa pyritään lisäämään omaa markkinaosuutta toimialalla. Riskinä tällaisella yrityskaupalla ovat kartellit sekä hintasopimukset. Vertikaalisella yrityskaupassa toimijat toimivat samalla toimialalla ja yritysoston tarkoitus on laajentaa omaa toimintaa toisen yrityksen ostamisella. Esimerkkinä alihankkijayrityksen ostaminen, näin ostava yritys saa laajennettua omaa toimintaprosessiaan eikä ole sidoksissa enää toiseen yritykseen. Tavoitteena voivat olla mm. kustannussäästöt tai parempi markkinakontrolli. (Katramo ym. 2013, 27.)

Konsentrisessa yrityskaupassa ostaja ja ostettava yritys toimivat eri toimialoilla. Yhteneväisyyksiä näiden yritysten osalta voivat olla yrityksien markkinat, markkinointi- ja jakelukanavat tai teknologia.

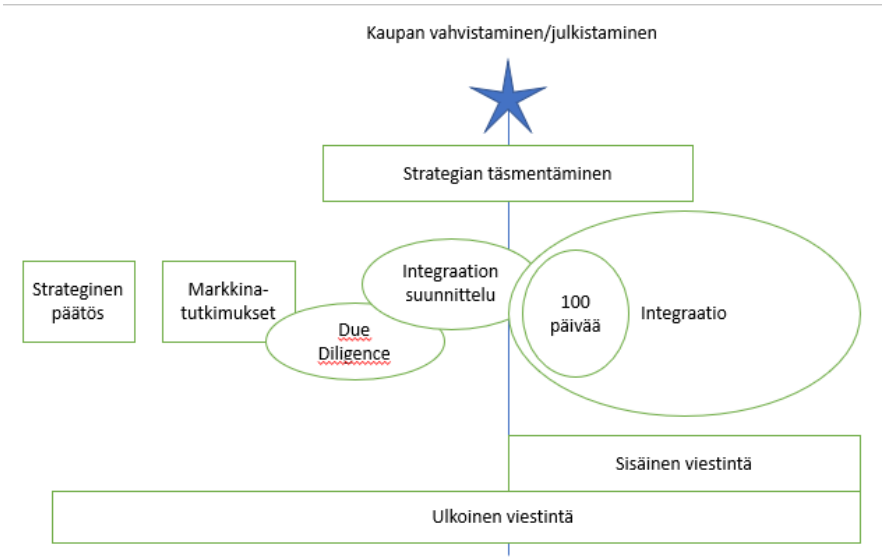
Konglomeratiivisessa yrityskaupassa ei puolestaan ole minkäänlaista yhteneväisyyttä, sillä siinä keskitytään kokonaan uusiin markkinoihin tai tuotteisiin. Tällöin tavoitteena on markkina-alueen tai tuotelinjan laajentaminen. (Katramo ym. 2013, 28.)

Liimataisen ja Lähteenmaan mukaan yritysostot voidaan jaotella kolmeen eri riskikategoriaan, nämä kategoriat ovat matalan, kohtuullisen ja korkean riskin yritysostot. Matalan riskin tunnusmerkeiksi voidaan todeta vahvat synergiaedut, ostajan korkeampi markkina-arvo, ostavan yrityksen vahva yrityskauppakokemus, avainhenkilöiden vahva osaaminen, yhtiöiden läheinen sijainti ja yrityskulttuurien yhteensopivuus. Kohtuullisen riskin tunnusmerkkejä ovat kohtuulliset synergiaedut, ostajan hieman parempi markkina-asema, ostavan yrityksen kohtuullinen yrityskauppakokemus, avainhenkilöiden kohtuullinen osaaminen, yhtiöiden suhteellisen läheinen sijainti ja yrityskulttuurien samankaltaisuus. Luonnollisesti korkean riskin tunnusmerkeiksi voidaan listata synergiaetujen olemattomuus, ostavan yrityksen markkina-arvo on ostettavan markkina-arvoa pienempi, ostajalla ei ole yrityskauppakokemusta, eivätkä avainhenkilöt ole erityisen osaavia, yhtiöt sijaitsevat kaukana toisistaan ja yhtiöiden yrityskulttuurit ovat erilaisia. (Liimatainen ja Lähteenmaa 2020, 45–46.)

2.2 Yritysoston prosessi

Yrityskauppaprosessi on monivaiheinen ja siihen liittyy paljon eri yksityiskohtia (kuva 1). Yhtä ainoaa prosessia ei yrityskaupoissa ole, sillä jokainen tapaus on yksilöllinen. Yleisellä tasolla voidaan erotella prosessin vaiheet alkamaan strategisesta päätöksestä. Ostavan yrityksen on määriteltävä omat tavoitteensa yrityksen ostamiselle. Kasvuyritykselle on erittäin tärkeää miettiä, että yritysosto ei vahingoita perustoimintaa ja taloutta. Yritysostostrategiassa on mietitty, millainen yritys halutaan ostaa ja mitä yritysostolla tavoitellaan. Tämän jälkeen voidaan tehdä markkinatutkimus sekä ostokohteen kartoittaminen. Kohteita kannattaa kartoittaa laajasti, sillä kaikki kohteet eivät ole myytävänä. Kun kohteet ovat selvillä, lähdetään tekemään alustavia tiedusteluita kohteen ostomahdollisuuksista. Näiden jälkeen suunnitellaan transaktiorakenne ja käydään kauppaneuvotteluita. Tärkeää on lähteä suunnittelemaan myös integraatiota saman aikaisesti. Kauppaneuvotteluiden aikana tehdään tarvittavat Due Diligence tarkistukset. Kun yrityksen asiat on käyty tarkasti läpi, kauppa toteutetaan. Yrityksen oston jälkeen aloitetaan integraatio, tehdään sopeutustoimenpiteet ja huolehditaan jälkihoidosta. Ostavan yrityksen kriittiset sata päivää alkaa, jolloin he ottavat yrityksen ja henkilöstön haltuun. Koko prosessin ajan on tärkeää ylläpitää vuorovaikutusta ja viestintää. (Katramo ym. 2013, 444).

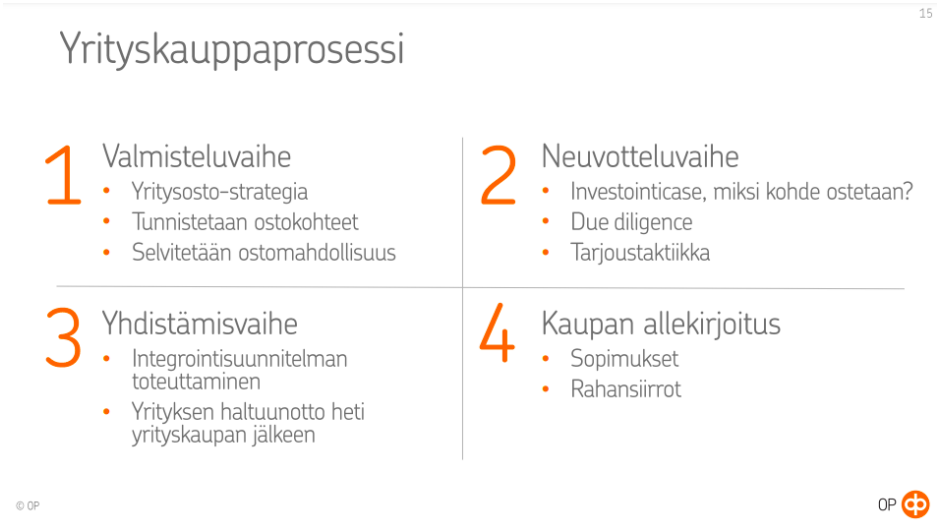
Yrityskaupan alkuvaiheen juridiset osa-alueet ovat kilpailuoikeus (isoissa yritysostoissa), verosuunnittelu, jonka tärkeyttä ei voi koskaan korostaa liikaa, yhtiöoikeudelliset asiat, rahoitusjuridiikka, arvopaperimarkkinoita säätelevä normisto, työoikeus, mahdollisesti immateriaalioikeus ja ympäristöoikeus. Tärkeimmät sopimukset yrityskaupassa ovat salassapitosopimus, aiesopimus, Due Diligence raportti, kauppasopimus, osakassopimus, yhtiöoikeudelliset asiakirjat, rahoitussopimukset sekä kontrolloidussa huutokaupassa information memorandum. (Katramo ym. 2013, 341–343, 345.)



Kuva 1. Yrityksen ostoprosessi (Katramo ym. 2013, 444).

Yrityksen arvo voidaan laskea usealla eri tavalla, mutta tyypillisimmät laskutavat ovat: tuottoarvo, substanssiarvo ja markkinalähtöinen arvonmääritys (Liimatainen ja Lähteenmaa 2020, 301). Synergioiden evaluoinnilla on erittäin tärkeä rooli yrityskaupan prosessissa. Synergiointiin liittyvien arviointien analyysin kannalta on tärkeää, että tuottolaskelmat tehdään realistisesti oikeiden tietojen perusteella. (Katramo ym. 2013, 39, 44–45.) Ostaja kiinnittää huomiota myös yrityksen brändiin, joka koostuu henkilökohtaisesta käsityksestä, tuote-esittelyistä, valikoimista, valaistuksesta, sijainnista ja parkkipaikoista, kalusteista, verkkosivuista, markkinointimateriaaleista, asuista, ulkonäöstä, kyltityksestä, aukioloajoista, muista asiakkaista sekä palvelukokemuksesta. (Everi 2011, 26.) Yrityskauppaa suunniteltaessa tulee määritellä, miten brändin vaihto konkreettisesti tapahtuu, kuinka brändi muuttuu siirtyessään tai vaihtuessaan yrityksen strategiaan. Lisäksi omistajien tulee miettiä kuinka he tukevat brändiä yrityskaupan jälkeen. (Everi 2011, 43.)

Oulun Osuuspankki (2021b) on jakanut omistajanvaihdosprosessin neljään eri vaiheeseen (kuva 2), ensin on valmisteluvaihe, jossa käsitellään yrityksen strategisia asioita, toisena on neuvotteluvaihe, jossa käydään teknisiä asioita läpi, kolmannessa vaiheessa käsitellään yhdistämisvaihetta ja neljännessä vaiheessa on kaupan allekirjoitus. Vaiheet sisältävät niin kovia teknillisiä arvoja kuin pehmeitä arvoja, jotka koskevat enemmän henkilöstöä.



Kuva 2. Oulun Osuuspankin kuvio yrityskauppaprosessista (Oulun Osuuspankki 2021b).

Due Diligence tarkistus tehdään päätöksenteon tueksi, se vahvistaa kohteen arvonmäärittelyä ja auttaa yrityskaupan jälkeisessä haltuunotossa ja integraatiossa. Due Diligence tarkistuksen avulla ostaja saa tarkastetun kokonaiskuvan ostettavasta yrityksestä. Ostaja voi tehdä omat johtopäätöksensä ja ennakkovalmistelut saatujen tietojen perusteella. Due Diligence tarkistuksen perusteella voidaan joko lopettaa kauppaneuvottelut tai jatkaa niitä. Kauppakirjaan voi laittaa Due Diligence tarkistuksen yrityskaupan toteutumisen ehdoksi. (Katramo ym. 2013, 50–52.)

Due Diligence -tarkistuksen voi tehdä hyvin laajasti tai suppeammin. Tarkistuksen laajuus riippuu tehtävästä yrityskaupasta, ostettavan yrityksen koosta sekä kauppatavasta. Suppeassa versiossa ostajalle selvitetään ostettavan yrityksen liiketaloudellinen, taloudellinen, oikeudellinen ja verotuksellinen näkökulma. Laajimmillaan se voi olla esimerkiksi KPMG:n tarjonnan mukainen, jossa katsotaan taloudellinen, verotuksellinen, juridinen, henkilöstön, eläkkeiden, ympäristöasioiden, kestävän kehityksen, operatiivisen, kaupallisen, IT-toimintojen, teknologiaratkaisujen, tietoturvan, hallinnon, pörssilistautumisen, toiminnan asianmukaisuutta koskeva, korruption vastainen, kiinteistöjen ja/tai vakuutusten due diligence -tarkistukset. (KPMG 2021.)

Henkilöstön Due Diligence -kartoituksessa ostaja selvittää työntekijöiden määrän ja työsuhteiden laadun sekä myyjän roolin merkityksen yrityksessä. Neuvotteluissa käydään läpi mahdolliset ristiriidat, sairaspoissaolot, oikeustapaukset, päättyneet työsopimukset, immateriaalioikeudet ja työehtosopimukset. Ostajan on tärkeää tietää, millainen henkilöstö omistajanvaihdoksen yhteydessä siirtyy ja mikä heidän työtyytyväisyytensä on. Ostavan yrityksen on suunniteltava miten he huomioivat henkilöstöä koskevat edut, ehdot ja vastuut. Tärkeää henkilöstö Due Diligence yhteydessä on huomioida tietosuojalain säädökset, henkilötietoja ei saa luovuttaa, mutta yleisiä tietoja henkilöstöstä saa antaa. (Jarmas ja Nieminen 2022.)

2.3 Kansainvälinen yrityskauppa

Yrityksen kansainvälisyys tulee monesti yrityskaupan kautta. Silloin isossa kuvassa ovat yrityskulttuurien lisäksi maakulttuurit, jotka tuovat kaupan yhteyteen uusia elementtejä kuten maiden lait ja säädökset, eri toimintatavat (kuva 3). Ostetut yritykset ovat usein keskittyneet kotimaan markkinoihin, ja heillä on vahva usko omiin tuotteisiinsa ja osaamiseensa. Ennen yrityskauppaa yritys on luonut toiminnalleen hyvän pohjan. Kun yritys kasvaa kohti kansainvälisyyttä, yrityksen on mietittävä strategiansa uusiksi. Enää ei riitä, että ymmärtää kotimaan markkinat ja tunnistaa kotimaiset asiakkaansa. Nyt yrityksen johdon tulee ottaa vastaan viestejä kansainvälisiltä markkinoilta ja muokata toimintatapansa vastaamaan niitä. (Teerikangas 2008, 185.)

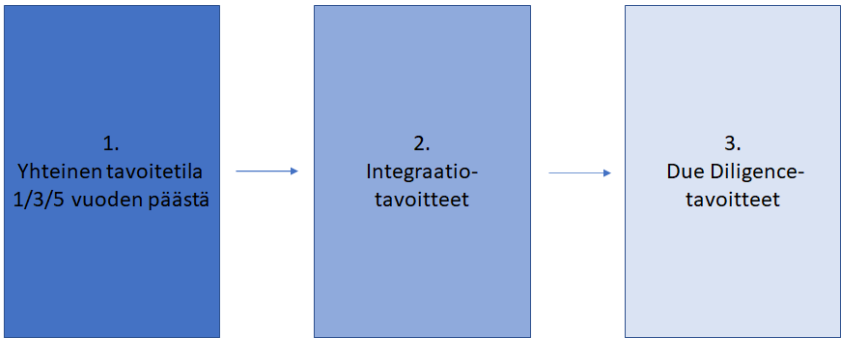
Kuva 3. Kotimaisen ja kansainvälisen yrityskaupan eroavaisuudet (Teerikangas 2008, 216).

Kansainvälisiä yrityskauppoja seuraa Työ- ja elinkeinoministeriö, heidän apunaan on ministeriön johdolla toimiva viranomaisverkosto. Verkoston tarkoitus on osallistua yrityskaupan vahvistusprosesseihin antamalla lausuntoja ja kannanottoja. Kansainvälisiä yrityskauppoja varten on laadittu yritysostolaki (172/2012), joka lähtökohtaisesti suhtautuu myönteisesti yritysostoihin, mutta tarpeen vaatiessa, tiettyjen ehtojen täyttyessä, rajoittaa yritysostoja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.) Kansainvälisiin yrityskauppoihin on tarjolla asiantuntija-apua, esimerkiksi yritysvälittäjiltä. Niin Suomessa kuin muilla mailla on myös avoimia verkkokauppapaikkoja, jonne voi jättää osto- tai myynti-ilmoituksen.

2.4 Integraatio

Kuten aikaisemmin on käynyt ilmi, yrityskaupan suunnittelu lähtee tavoitteista. Nämä tavoitteet peilautuvat integraatiosuunnitelmaan (kuva 4). Ostavalla yrityksellä on oltava laadittuna selkeät tavoitteet molempien yritysten osalta. Tavoitetila voi olla vuoden, kolmen tai viiden vuoden tavoite, joka on pilkottu välitavoitteisiin. Tavoitteet voidaan luokitella kolmeen eri tavoitteeseen, yhteiseen tavoitetilaan, integraatio- tavoitteisiin ja Due Diligence- tavoitteisiin. Ensin täytyy määritellä yhteinen tavoitetila ja sen perusteella miettiä integraation tavoitteet, mitä yritysostolla haetaan. Kun nämä asiat ovat tiedossa, voidaan määritellä Due Diligencen tavoitteet, mitä yrityksestä halutaan tietää ja mitkä asiat ovat tärkeitä käydä läpi onnistuneen yrityskaupan kannalta. Integraatioprosessi voidaan jaotella

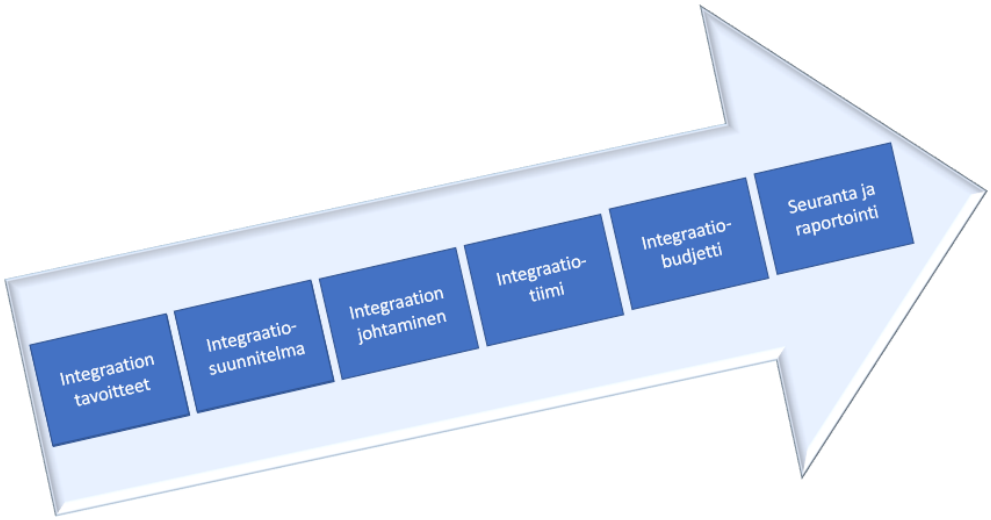
kahteen kategoriaan, toinen on liiketoiminnallinen prosessi ja toinen on integrointisuunnitelma tai konkreettisimmin tehtävälista. (Katramo ym. 2013, 445.)



Kuva 4. Integraation suunnittelu (Liimatainen ja Lähteenmaa 2020, 395).

2.4.1 Integraatioprosessi

Integraatioprosessia voi kuvailla samalla tavalla, kuin mitä tahansa prosessia (kuva 5). Ensin määritellään tavoitteet, jonka pohjalta tehdään kokonaisvaltainen suunnitelma. Prosessille valitaan ammattitaitoiset johtajat ja osaava tiimi jokaiselle vastuualueelle, jotka määritellään tarpeen mukaan. Jotta prosessi etenee aikataulun mukaisesti, sille on laadittava oma rahoitussuunnitelma ja mittarit millä tavoin tavoitteisiin pääsyä seurataan ja mitkä sen vaikutukset taloudellisesti ovat. Jokainen integraatioprosessi on yksilöllinen ja se suunnitellaan ko. yrityksen tarpeisiin ja tavoitteisiin peilaten. Vaiheiden välille voi laatia välitavoitteita, joiden kautta nähdään, onko prosessi aikataulussa ja mennyt suunnitelmien mukaan. (Liimatainen ja Lähteenmaa 2020, 396.)



Kuva 5. Integraatioprosessin vaiheet (Liimatainen ja Lähteenmaa 2020, 396).

Integraation sadan ensimmäisen päivän aikana tulee tehdä henkilöstöön liittyvät päätökset ja muutokset. Sadan päivän ajan ihminen kestää epävarmuutta omasta roolistaan. Tämä ajanjakso määrittää hyvin pitkälti sen onnistuuko yrityskauppa. Pienemmissä kaupoissa integraatio päättyy jo sadan päivän

jälkeen, mutta isommissa kaupoissa tämä on vasta alku muutokselle. (Katramo ym. 2013, 445.) Yrityskaupan suunnittelussa on otettava huomioon, kuinka vahvasti ostettu yritys sulautetaan ostavan yrityksen organisaatioon, miten yritysten yritysstrategiat kohtaavat vai jatkavatko yritykset erillisinä yhtiöinä. Integraation onnistuminen lähtee heti oston jälkeisistä toimista. Integraation peruspilarit ovat ripeä toiminta, viestintä, integraation työkalut, suunnittelu ja visio tulevasta. (Teerikangas 2008, 68, 70–71.)

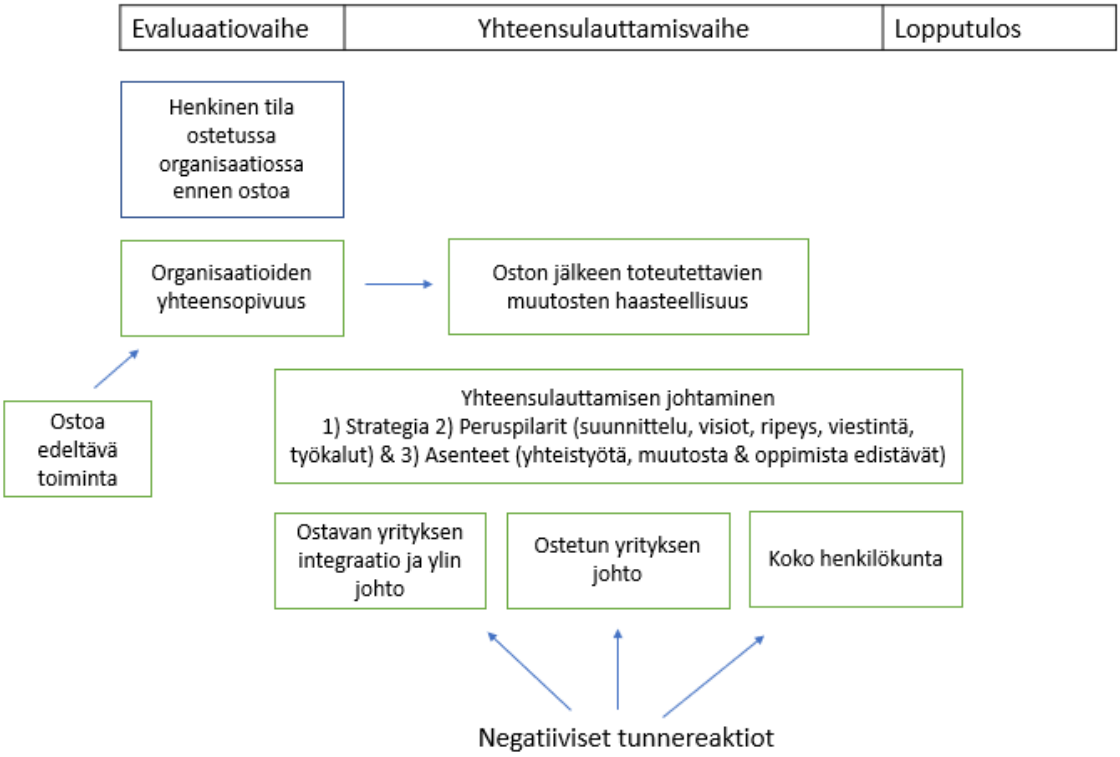
Konflikteihin tulee aina varautua. Näitä voivat olla esimerkiksi arvokonflikti, joka tarkoittaa ihmisten eri arvoja, uskomuksia ja ideologioita. Jotta tämän konfliktin voi ylittää, ihmisten on hyväksyttävä toisten erilaisuudet. Keskustelu etenee parhaiten, mikäli se saadaan keskittymään konkreettisiin asioihin ja vaihtoehtojen tarkasteluun. Toinen konflikti on valtakonflikti, jossa ihmiset pelkäävät asemansa puolesta ja siksi vastustavat uudistumista. Valtakonfliktissa henkilöt taistelevat joko avoimesti tai takana vaikuttaen. Taistelulla he hakevat oman paikkansa pitämistä tai sen vahvistamista. Valtapeli tulee saada nopeasti loppumaan, sillä siihen menee turhaa aikaa. Tässä kohtaa testataan johtajien kypsyys laukaista tilanne. Tietokonfliktin aikana ihmiset eivät tiedä tarpeeksi ja he eivät saa selkeitä vastauksia kysymyksiinsä tai heillä ei ole tarpeeksi tietoa tai osaamista ko. asiasta. Tässä kohtaa tiedottamiseen täytyy kiinnittää enemmän huomiota ja viestiä asioista selkeästi ja tarpeeksi laajasti. Neljäs konflikti liittyy turvallisuuteen. Turvallisuuskonfliktissa henkilöt ovat hätääntyneitä muuttuvien olosuhteiden johdosta. Tämä johtaa muutosvastarintaan. Turvattomuuden tunne on inhimillistä ja se täytyy ymmärtää. (Valpola 2011, 106–108.)

2.4.2 Johtaminen

Integraation johtajalla on erittäin tärkeä ja keskeinen rooli yrityskaupassa. Hänet otetaan prosessiin mukaan jo ennen sopimuksen allekirjoittamista, jolloin varmistetaan hänelle parhaat edellytykset viedä integraatio onnistuneesti loppuun. Kun johtaja otetaan hyvissä ajoin mukaan, hän oppii tuntemaan ostettavan yrityksen johdon ja henkilökunnan. Johtajan työ ei lopu kauppakirjojen kirjoittamiseen, vaan hänen työnsä jatkuu yhteensulautumisvaiheessa esim. johdon tukena tai mentorina. Integraatiojohtajalta vaaditaan paineensietokykyä ja palautteen vastaanottotaitoa. Integraatio on monisyinen ja vaativa prosessi. Tämän vuoksi sen onnistuminen sataprosenttisesti on harvinaista. Johdon toimenkuvaan kuuluvat yrityskaupan jälkeinen tukeminen, opastaminen ja kannustaminen. Toimenkuvaan kuuluvat myös yrityskulttuurimuutoksen edistäminen ja uusien toimintatapojen jalkauttaminen ostettuun yritykseen sekä viestinnän edistäminen ostavan ja ostettavan yhtiön välillä. Integraatiojohtaja varmistaa, että ostettavan yrityksen asiat ovat ylimmän johdon käsittelyssä ja toimii johtajana, mikäli ostetun yrityksen johto ei jää yritykseen. Hän myös auttaa uutta henkilöstöä tutustumaan oikeisiin ihmisiin emoyhtiössä. (Teerikangas 2008, 83–84.) Integraatiojohtajan tulee olla hyvä verkostoituja ja luottamusta herättävä. Integraatiojohtajan oletetaan olevan yrityskaupan ammattilainen. (Teerikangas 2008, 86–87.)

Johdon lisäksi, integraatioon tarvitaan erilaisia tiimejä viemään sitä eteenpäin. Integraatiossa tiimit jaetaan osa-alueittain. Mitä tehokkaammat tiimit, sitä nopeammin saadaan tuloksia. Tiimien vastuunimet voivat olla esimerkiksi strategia, viestintä, yrityskulttuuri, juridiikka markkinointi, tuotanto,

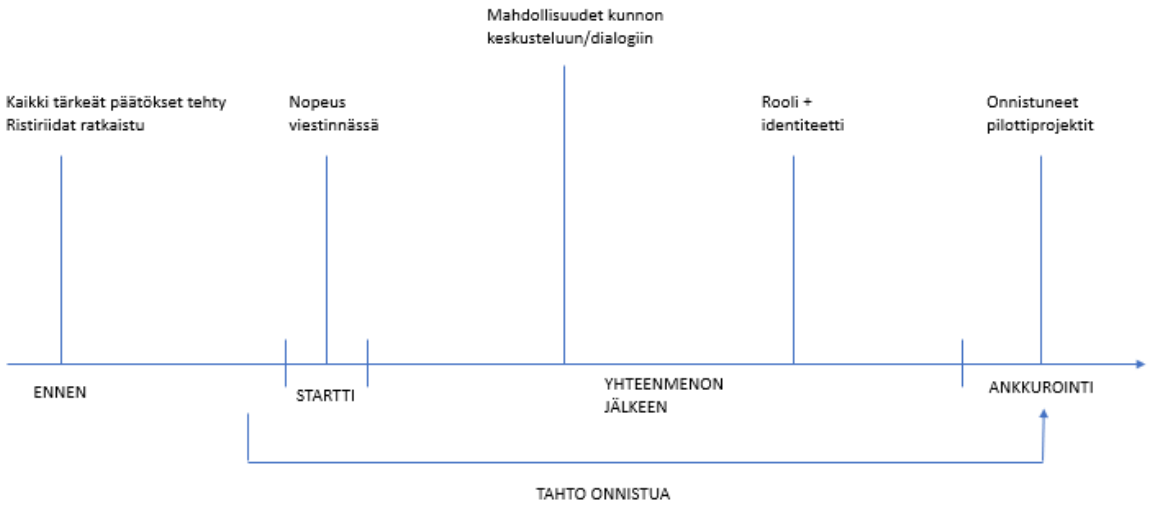
jakelu, myynti, suunnittelu, tuotekehitys, henkilöstö, IT, laki, hankinta ja/tai talous. (Valpola 2011, 91.) Mikäli organisaatioiden sisällä ei ole osaamista näihin liittyen, on mahdollista käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita.



Kuva 6. Yrityskaupan tunnereaktiot eri vaiheissa (Teerikangas 2008, 115).

Integraation tukitoimilla (kuva 6) tarkoitetaan muutosmyönteisyyttä ja vastavuoroista oppimista, negatiivisiin tunnereaktioihin on myös syytä varautua. Tunnereaktiot voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on evaluaatiovaihe, joka on ennen yrityksen ostoa edeltävä aika. Yhteensulauttamisvaiheessa ja lopputuloksessa johtamisen rooli korostuu ja negatiivisia tunteita voi olla niin ostavan yrityksen johdolla, ostetun yrityksen johdolla kuin koko henkilökunnalla. Tässä kohtaa johdon asenteella ja muutosjohtamisella on suuri merkitys. (Teerikangas 2008, 116.) Valpola jakaa kymmenen neuvoa, jotka ovat hyvin samalla linjalla Teerikankaan kanssa. Muutosjohtamisessa tulee olla selkeä strategia, joka ohjaa integrointia. Muutoksen suunnittelee ja toteuttaa samat henkilöt, joten johto ja avainhenkilöt valitaan huolella kompromisseja välttäen. Projektiorganisaation on oltava selkeä ja he tekevät tarvittaessa nopeitakin päätöksiä. Tarvittaessa henkilöstä, joka on muutoksen jarruna, luovutaan. Muutoksesta viestitään aktiivisesti, ja perusasiat laitetaan kuntoon nopeasti (roolit, työpaikat ja -sopimukset). Muutoksessa taloudellinen ohjaus ja tarvittavat tunnusluvut määritellään nopeasti ja otetaan toimintaan. Integraatiossa otetaan parhaat käytänteet jakoon, luodaan edellytykset yhteistyölle ja debatoinnille. Johto on ajan tasalla strategisten kysymysten kanssa, se ei pysähdy vaan jatkaa eteenpäin oppien niin omista kuin toisten kokemuksista. (Valpola 2011, 237.) Katramo ym. (2013, 423) nostaa onnistumisessa merkityksellisenä projektin oikea-aikaisen toteuttamisen ja seurannan. Integraation epäonnistumisen syitä Katramon ym. mukaan ovat viestinnän ja tiedon puute, epäselvät tavoitteet, vaativien johtamistaitojen puute ja johdon kiinnostuksen väheneminen kauppakirjojen

allekirjoittamisen jälkeen. Jos asiaa katsotaan brändin kautta niin Everi (2011, 150) toteaa, että yrityskauppa epäonnistuu, mikäli yrityskulttuuriin liittyy vahvoja konflikteja. Yritysten henkilökunta ei lähde yhteistyöhön, vaan toimivat ns. omiensa kanssa, jonka myötä uusia vastuualueita ei oteta haltuun, IT-järjestelmät eivät ole synergiassa, työntekijät tekevät itsenäisiä päätöksiä ja prosessit eivät etene.



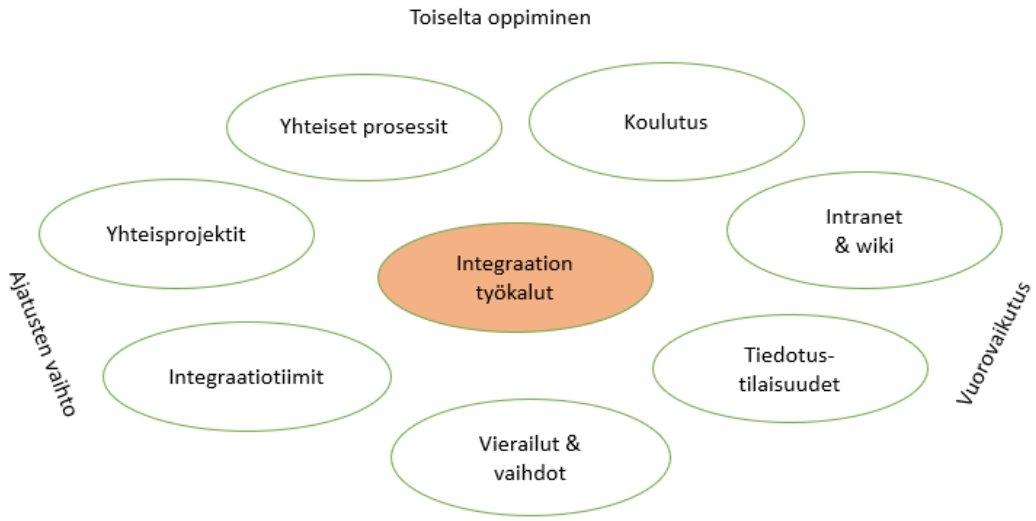
Kuva 7. Integraation onnistumisen kriittiset kohdat (Valpola 2011, 231).

Implementoinnissa käytetään todennäköisesti ulkopuolista asiantuntijaa, jotta esimerkiksi oikeaa ajoitusta pystytään hyödyntämään ja muutosvastarinta vältetään. Integraatiossa ei voi unohtaa johtoa ja sen tärkeyttä (kuva 7). Lopputuloksessa näkyy omistajien tahtotila onnistua. Prosessi lähtee liikkeelle ensimmäisistä päätöksistä ja mahdollisten ristiriitojen selvittämisestä. Startissa korostuu viestinnän merkitys, lisäksi johdon on oltava näkyvä ja siellä tulee olla osaavaa muutosjohtajuutta. Johtoon pitää pystyä luottamaan ja luottamus synnytetään jo neuvotteluiden aikana. Esihenkilöiden tulee olla ihmisläheisiä ja myös heidän tulee kuunnella henkilökuntaa. Henkilökunnalla tulee olla mahdollisuus dialogiin ja kunnon keskusteluun. Johdon tulee kiinnittää huomiotaan omaan käyttäytymiseen, jotta he eivät vahingossakaan viesti välinpitämättömyydestä, eri hierarkiasta tai ylpeydestä. On tärkeää, että ostavan yrityksen johto on tietoinen sekä ostavan että ostettavan yrityksen kulttuureista, mutta se ei korosta niiden eroavaisuuksia. (Valpola 2011, 222–230.)

Yhdistymisen yhteydessä määritellään arvot ja mietitään arvojen jalkautus. Arvot viedään toimintatavoiksi pikkuhiljaa ja henkilöstölle annetaan aikaa sitoutua niihin. Mikäli aikaa ei anneta, se saattaa pahimmassa tapauksessa juurruttaa avainhenkilöihin passiivisuuden ja tätä kautta koko yrityskauppa voi epäonnistua. Jo neuvotteluvaiheessa käydään läpi yhteiset johtamisjärjestelmät ja järjestelmien samankaltaisuudet. Yksi huomioitava asia on organisaatioiden kypsyys toimia eri tilanteissa. Toiminnallisesti eroavaisuuksia voi olla perusasioissa kuten käsitteissä ja rutiineissa. (Valpola 2011, 222–230.)

2.4.3 Integraation työkalut

Yhtenä vaihtoehtona integraation edistämiseksi on käyttää erilaisia työkaluja (kuva 8). Työkalut voivat olla joko henkilöstöön tai prosesseihin liittyviä. Työkalut edistävät ostajan ja ostettavan yrityksen vuorovaikutusta, toiselta oppimista ja yhteistyötä. On tärkeää, että molempien yritysten henkilökunta on tekemissä toisensa kanssa, jotta he oppivat tuntemaan toisensa. Työkalujen avulla luodaan yhteistä ”me” henkeä. Työkaluista voi ottaa käyttöön joko kaikki tai ne, joihin kaivataan apua. Käytettyjä työkaluja on yhteiset koulutukset, yhteiset tiedoituskanavat, vierailut, integraatiotiimit ja yhteistyöprojektit tai -prosessit. (Teerikangas 2008, 74–75.)



Kuva 8. Integraation työkalut (Teerikangas 2008, 74–75).

Luottamus on tärkeä osa yrityskaupassa ja näin ollen toimijoiden tulee luottaa sovittuihin pelisääntöihin sekä päätöksiin (Valpola 2011, 56–60). Neuvotteluissa tulee määritellä entisten ja nykyisten omistajien roolitus ja aika, kuinka pitkäksi aikaa entiset omistajat ovat sitoutuneita yritykseen yrityskaupan jälkeen. Tässä kannattaa huomioida työsuhteen helppo katkaiseminen mm. konfliktitilanteiden vuoksi. Johdon on otettava huomioon henkilökunnan epävarmuus ja avainhenkilöstön motivointi. Lisäksi suunnittelussa huolehditaan yrityksen nimi ja tuotebrändit sekä raportoinnin muutokset. Seurannan vuoksi seurantapalaverit ja kommunikointi on tärkeää miettiä suunnitteluvaiheessa, jotta ne eivät jää tekemättä. (Katramo ym. 2013, 494–495.)

2.4.4 Viestintä ja seuranta

Viestinnän rooli on merkittävä kaikissa muutostilanteissa. Omistajanvaihdoksessa liikkuu paljon tunteita ja epävarmuutta, joten on tärkeää tiedottaa henkilöstöä. Tiedottamisella saadaan luotua henkilöstöön luottamusta ja avoimuutta, tätä kautta heidän motivaationsa ja sitoutuneisuutensa paranevat. Viestintä voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: yritystason viestintään, paikalliseen yksikkötason viestintään ja arkisiin kohtaamisiin. Yrityksen tasolla kerrotaan viralliset tiedot yrityskaupasta. Mikäli kyseessä on isompi yrityskauppa, paikallisessa viestinnässä yksikön johtaja tiedottaa omia työntekijöitään. Arkiset kohtaamiset ovat luonteva epävirallinen viestintäkanava. Se miten arkiset kohtaamiset

käännetään hyödyksi yrityskaupan onnistumiseen, on yksilöllistä, mutta ne tulee ottaa huomioon kokonaisviestinnässä. Haasteena koetaan, miten viestitään asioista, jotka eivät ole vielä virallisia. Tässä kannattaa ottaa käyttöön suoruus ja rehellisyys. (Teerikangas 2008, 75–78.)

Seuranta on tärkeä osa integrointia, integraatiosuunnitelmassa tulee miettiä mittarit, jotta tavoitteisiin pääsyä voidaan seurata. Lisäksi seurannassa hyödynnetään yrityksen aikaisempia raportteja. Mittareina käytetään niin taloudellisia kuin toiminnallisia mittareita, niin kovien arvojen kuin pehmeiden arvojen mittareita. Seuranta tapahtuu esimerkiksi kerran kuukaudessa kokonaistilannekuvalla ja seurantamittareiden päivittämisellä. Seurannan tiheys määritellään integraatiosuunnitelmassa. Kuten kaikissa projekteissa myös integraatiossa tehdään loppuraportti. Siihen on kirjattuna koko projektin onnistuminen, kehittämiskohteet ja mahdolliset muut huomiot, jotka vaativat toimenpiteitä. (Katramo ym. 2013, 480–481.)

3 YRITYSKULTTUURI

Yrityskulttuuria ei voi piilotella, sillä sen aistii heti kun tulee yritykseen. Yrityskulttuurin tunnistaa ihmisten käyttäytymisestä ja heidän toiminnastaan. Yrityskulttuuri näkyy asiakaspalvelussa, mitä parempi kulttuuri, sen parempi asiakaspalvelu ja yrityksen tulos (Piha 2017). Yrityskulttuuri on organisaation tapa toimia ja se voi muuttua ja kehittyä koko ajan. Yrityskulttuurissa kyse voi olla hyvin pienistä asioista, jotka kuvastavat kuinka asiat ovat yrityksessä hoidettu. Se ilmenee esimerkiksi tiloista, ohjeistuksista ja vieraan vastaanottamisesta. Neuvottelutilanteessa yrityskulttuuri näkyy työntekijöiden käyttäytymisellä, tekevätkö työntekijät itsenäisesti päätöksiä vai haetaanko esihenkilön hyväksyntää vilkaisemalla häntä ennen vastausta. Yrityskulttuuri voi olla henkilöitynyt ja johdolla onkin iso rooli kulttuurin kehittämisessä. (Valpola 2011, 147, 154.)

Jos katsotaan eri yrityskulttuurien yhteisiä määritelmiä, niin kulttuuri on aina kokonaisuus, se sisältää asenteita, uskomuksia, arvoja, odotuksia ja ideologioita. Yrityskulttuuri on työntekijöissä hyvin vahvasti ja sitä ei ajattele päivittäin. Yleensä kulttuuri tiedostetaan uuden tilanteen edessä ja näin käy monesti yritysten kohtaamisessa. Toinen yhtenäisyys on kulttuurin jakaminen, sen jakavat yrityksen työntekijät, kulttuuri opetetaan omaksumaan ja se voi toimia koossapitävänä voimana. Kolmas yhteneväisyys on kulttuurin tulkinta. Kulttuuri kantaa, kun se jakaa viisautta henkilökunnan kesken ja antaa ratkaisuja ristiriitoihin. Kulttuuri otetaan omaksi tarinoiden, odotusten ja palkitsemisen avulla. (Valpola 2011, 148.) Schein ajattelee, että yrityskulttuurin ilmentymät (artefaktit) ovat yhtä kuin yrityksen arvot, jotka jakautuvat maailmankuvaan, olettamukseen ja ideologiaan. Ideologia puolestaan sanoittaa yrityksen arvot ja vision, jotka näkyvät käyttäytymisenä ja artefaktoina (esim. työpaikkailmoitus). Jokaisella yrityksellä on vain yksi kulttuuri, mutta se voi esiintyä usealla eri tavalla. (Luukka 2019, 31, 70.) Wongin mukaan hyvä yrityskulttuuri on mm. positiivisia piirteitä, jotka johtavat parempaan suorituskykyyn, kun taas toimimaton yrityskulttuuri tuo esiin ominaisuuksia, jotka voivat haitata menestyneimpiäkin organisaatioita (Wong 2020).

Omistajat ovat kulttuurin kasvot ja he muodostavat ja ohjaavat yrityksen kulttuuria. Omistajien oma käyttäytyminen ja persoona vaikuttaa yrityksen kokonaiskuvaan. Omistajien lisäksi isossa roolissa on johto. Johdon toiminta ja käyttäytyminen eri kohderyhmän kanssa luo kulttuuriin määritteleviä tekijöitä. Vaikka johto ei olisi kiinnostunut tai he eivät tietoisesti kiinnitä huomiota kulttuuriin, he jättävät siihen jäljen asenteensa ja sanojensa kautta. Yrityskulttuuri tulisi olla aina toimitusjohtajan ja johtajien asialistalla, haluttiin tai ei. Usein kulttuuri- ja henkilöstön asiat ovat HR:n vastuulla kokonaisuudessaan, mutta se ei ole kaikkein paras vaihtoehto. HR osaston tehtävänä on tukea ja hallinnoida yrityskulttuuria. Heidän tehtävänään on olla rakentava taho, joka tuo esiin ihmisymmärrystä ja ihmisnäkökulmia johtoryhmälle. HR luo uusia käytänteitä ja tapoja, jotka toimivat ohjaavina asioina työnteon arjessa. HR on taho, joka puuttuu, jos työntekijä tai johto käyttäytyy kulttuurin vastaisesti. Esihenkilö toimii ennen kaikkea esimerkkinä ja tämän vuoksi jokainen esihenkilövalinta on tärkeä. Esimiehen käytös vahvistaa tai laimentaa yrityksen kulttuuria. Kulttuuri on kaikkien työntekijöiden asia ja he kaikki voivat vaikuttaa siihen. Työntekijöiden joukossa on yleensä aina sabotöörejä, jotka omalla kielteisellä asenteellaan luovat negatiivista ilmapiiriä. Sabotöörien vastakohtana on onneksi työntekijöitä, jotka omalla

positiivisella asenteellaan vie kehitysaskeleita eteenpäin. Yrityksen jokaisen osaston tulisi olla mukana kulttuurin luonnissa ja ylläpidossa. (Luukka 2019, 49–65.)

Yhteneväisyyksien vastakohta on eroavaisuudet ja se tarkoittaa yrityskulttuurien eroavaisuuksissa kulttuurin pysyvää tilaa tai jatkuvaa kehitystä. Toiset antavat yrityskulttuurin vain olla, toiset pitävät kehitystä yllä koko ajan. Valpola (2011) on koonnut kirjaansa eri asiantuntijoiden yrityskulttuurin määritelmiä, he kertoivat näin: ”Kulttuuri on ainutlaatuinen kokonaisuus arvoja, asenteita ja uskomuksia, jotka luovat jaetun kokemuksen todellisuudesta.” (Cartwright & Coopers). ”Kulttuuri on tarkoituksen kudos, rakennelma, jonka avulla ihmiset tulkitsevat kokemuksiaan ja ohjaavat toimiaan.” (Geertz). ”Kulttuuri on perusolettamusten kokonaisuus – ryhmän keksimä tai löytämä, jonka avulla se oppii pärjäämään ongelmiensa, sekä sisäisten että ulkoisten kanssa. Mikä on toiminut tarpeeksi hyvin, valitaan päteväksi, ja se opetetaan uusille organisaation jäsenille oikeana tapana vastaanottaa, ajatella ja suhtautua ongelmiin. Vain mikä on jaettua, on kulttuuria.” (Schein). ”Ohjeiden sosiaalinen liima, joka pitää organisaation yhdessä.” (Siehl). ”Kulttuuri on enemmän prosesseja kuin rakenteita; epämääräisiä kuin määriteltyjä; neuvoteltavissa kuin annettuja; moninaisia kuin yhtenäisiä.” (Kleppestö). (Valpola 2011, 149.) Great Place to Work:n globaalin toimitusjohtajan Michael C. Blushin mukaan: ”Yrityskulttuuri on se fiilis, joka saa sinut haluamaan lähteä töihin tai vaihtoehtoisesti jäämään kotiin.” (Greatplacetowork 2021).

3.1 Yrityskulttuurin merkitys

Yrityskulttuurilla on merkitys, sillä se on vahva ja hallitseva, vaikkakin se on piilevä. Kulttuuri määrittää sekä yksilön että ryhmäkäyttäytymisen, käsitystavat, ajatusmaailman ja arvot. Kulttuuriset elementit näkyvät strategiassa, päämäärissä ja toimintatavoissa. (Schein 2004, 29.) Yrityskulttuurin voi jakaa kolmeen eri tasoon. Ensimmäisen tason nimi on ”artefaktit”, tämä on organisaation rakenteissa ja prosesseissa. Tätä tasoa on vaikea nähdä. Toisen tason nimi on ”ilmaistut arvot” ja tällä tasolla on strategia, päämäärä ja filosofia. Kolmas taso on ”pohjimmaiset perusoletukset” ja tämä taso edustaa tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita. Nämä tasot Schein on määritellyt jo vuonna 1985. Kulttuuriin tulee suhtautua vakavasti, sillä se on syvä. Kulttuuri hallitsee ihmistä, ihminen ei hallitse kulttuuria. Kulttuuri antaa merkityksen päivittäiseen työhön. Kulttuuri on laaja, uskomukset ja oletukset määrittelevät päivittäistä toimintaa. Kulttuuri on pysyvä, siitä halutaan pitää kiinni. Pysyvyys luo turvaa ja rutiinia, tämä puolestaan vähentää epävarmuutta. Jos kulttuuria halutaan lähteä muuttamaan, tällöin täytyy lähteä liikkeelle yrityksen peruspilareista. (Schein 2004, 30, 41.)

Yrityskulttuuria ei saa sekoittaa organisaation tavoitteisiin tai tehtävään, vaikka molemmat voivat auttaa määrittelemään kulttuurin. Kulttuuria luodaan johdonmukaisella ja autenttisella käyttäytymisellä, ei lehdistötiedotteilla tai politiikka-asiakirjoilla. Yrityskulttuuria voi seurata toiminnassa, kun näkee, kuinka toimitusjohtaja reagoi kriisiin tai kuinka tiimi sopeutuu asiakkaiden uusiin vaatimuksiin. Terveiden yrityskulttuurien omaavat yritykset arvioivat liikevaihdon kasvavan n. 15 prosenttia seuraavan kolmen vuoden aikana. Tästä huolimatta vain 31 prosenttia henkilöstöjohtajista uskoo, että heidän

organisaatioissaan on tulevaisuuden liiketoiminnan ohjaamiseen tarvittava kulttuuri, eikä sinne pääseminen ole helppoa. (Wong 2020.)

Spencer Stuartin tutkijat ovat tutkineet ja rakentaneet tyyliluettelon (kuva 9), jossa on huomattu tilasuhteiden olevan tärkeitä. Läheiset tyylit, kuten turvallisuus ja järjestys ovat helpompia rinnakkain kuin tyylit, jotka ovat kaukana toisistaan kaaviossa, esimerkiksi auktoriteetti ja tarkoitus. Auktoriteettikulttuurin saavuttaminen tarkoittaa usein tuon kulttuurin etujen saavuttamista (ja haittojen kanssa elämistä), mutta tarkoituksenmukaisen kulttuurin etujen menettämistä (ja haittojen välttämistä). Alla olevassa kuvassa vierekkäin olevat tyylit, kuten turvallisuus ja järjestys, esiintyvät usein rinnakkain yrityksissä ja sen henkilökunnassa. Sitä vastoin toisiaan vastakkain olevat tyylit, kuten turvallisuus ja oppiminen, eivät todennäköisesti ole yhdessä ja niiden ylläpito vaatii enemmän huomiota. Jokaisella tyylillä on etuja ja haittoja, eikä mikään tyyli ole luonnostaan parempi kuin toinen. Yrityskulttuuri voidaan määritellä kunkin tyylin absoluuttisella ja suhteellisella vahvuudella sekä työntekijöiden yhteisymmärryksen asteella siitä, mitkä tyylit ovat ominaisia kyseenomaiselle yritykselle. Tämän viitekehyksen vahvuus on, joka erottaa sen muista malleista, että sitä voidaan käyttää niin yksilöiden tyylien kuin johtajien ja työntekijöiden arvojen määrittelyyn. (Groysberg, Lee, Price ja Cheng 2018.)

Kuva 9. Tyyliluettelon tilasuhteet (Groysberg, Lee, Price ja Cheng 2018).

Tämän kuvan tyyliluettelon osa-alueiden ominaispiirteenä työyhteisössä ovat ”Caring”, jonka työympäristöt ovat lämpimiä, yhteistyöhaluisia ja vieraanvaraisia, joissa henkilöstö auttaa ja tukee toisiaan. Työntekijöitä yhdistää uskollisuus ja johtajat korostavat vilpittömyyttä, tiimityötä sekä myönteisiä suhteita. ”Purpose” työympäristössä ollaan suvaitsevaisia ja myötätuntoisia. Ne ovat työpaikkoja, joissa työntekijät pyrkivät tekemään hyvää maailmaa pitkän aikavälin suunnitelmalla. Työntekijöitä yhdistää keskittyminen kestävään kehitykseen ja vastuullisuuteen. ”Learning” työympäristössä työntekijät ovat kekseliäitä ja ennakkoluulottomia ja he synnyttävät uusia ideoita ja etsivät vaihtoehtoja. Työntekijöitä

yhdistää uteliaisuus ja johto korostaa innovaatiota, tietoa ja seikkailua. ”Enjoyment” työympäristöt ovat mukavia paikkoja, joissa ihmisillä on tapana tehdä sitä, mikä tekee heidät onnelliseksi. Työntekijöitä yhdistää leikkisyys, jota johtajat tukeva spontaanisuudella ja huumorintajulla. ”Results” työympäristöt ovat nimensä mukaisesti tuloshakuisia ja ansioihin perustuvia yrityksiä, joissa työntekijät pyrkivät huippusuorituksiin. ”Authority” työympäristöt ovat kilpailukykyisiä. Näissä yrityksissä työntekijät pyrkivät saamaan henkilökohtaista etua. Työntekijöillä on vahva valvonta ja johtajat korostavat luottamusta ja dominanssia. ”Safety” työyhteisöissä on halu tuntea olevansa suojattu ja siellä ennakoidaan muutosta. Työntekijät ovat hyvin riskitietoisia ja pohtivat asiat analyyttisesti. Johtajat tällaisissa yrityksissä ovat realistisia ja suunnittelevat tulevaisuutta. ”Order” työympäristöissä suunnitellaan, pelataan sääntöjen mukaan ja sopeudutaan. Yrityksessä korostuvat yhteistyö ja rutiinit. (Groysberg, Lee, Price ja Cheng 2018.)

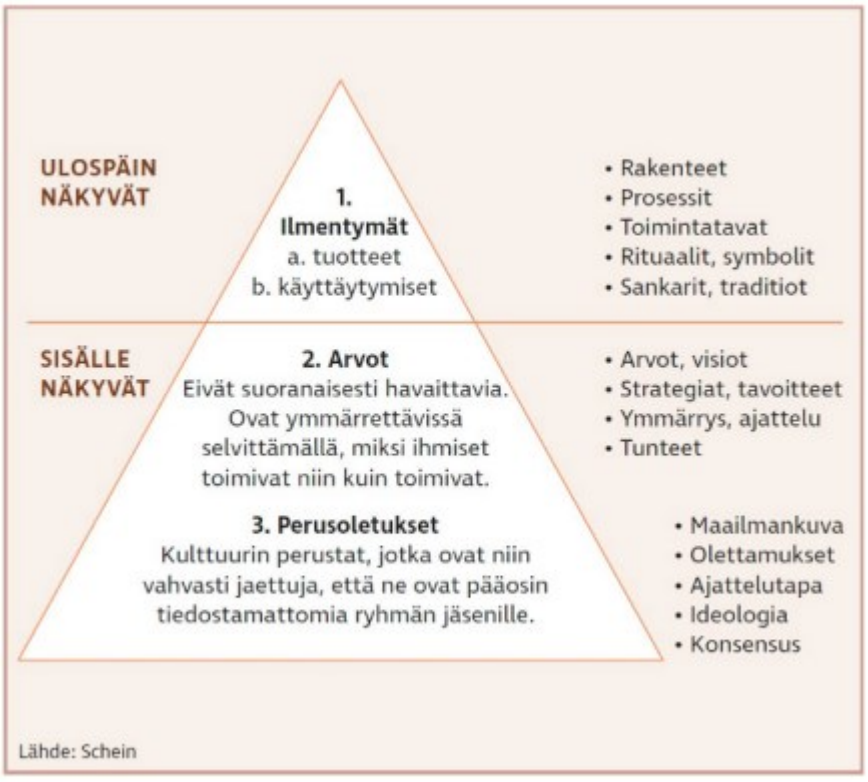
Morgan Gareth määrittelee yritykset kahdeksaan eri metafora malliin. Konemaisessa yrityskulttuurissa toimintatavat ovat hyvin vakiintuneita ja ohjeet annetaan ylhäältä. Konemaisessa yrityksessä työt tehdään tehokkaasti, rutiininomaisesti, tunteilematta ja työntekijät on helppo korvata. Kulttuurisessa yrityskulttuurissa korostuvat huomattavasti pehmeämmät asiat kuin koneellisessa yrityksessä. Kulttuurisen metaforan muodostavat yhteinen kieli, arvomaailma, rituaalit ja legenda. Poliittisen systeemin metaforassa taistellaan vallasta. Poliittisessa yrityksessä ei ole yhteneväisyyksiä, vaan kukin tavoittelee omaa etuaan. Aivot metafora kuvaa oppivaista yritystä, jossa faktatieto on tärkeässä roolissa. Nämä yritykset pystyvät käsittelemään eri tietoa ja sitä kautta kasvattamaan omaa kilpailukykyään. Koneellisen lisäksi yksi suosituin metafora nykypäivän työelämässä on eliömäinen kulttuuri. Tämä on sopeutuvainen kulttuuri ja se muuntautuu tarpeen vaatiessa. Mikäli tätä vertaa virtana ja muutoksena metaforaan, niin eliömäinen muuttuu tilanteen mukaan, kun taas virtana ja muutoksena metaforassa haetaan muutosta aktiivisesti. Mielenkiintoinen metafora on psyykkinen vankila, joka voi tukahduttaa työntekijänsä. Tällaisessa organisaatiossa yrityskulttuuri on muodostunut vahvaksi ja sitä ei pystytä helposti muokkaamaan, sillä yrityksen sisältä puuttuvat luottamus sekä läpinäkyvyys. Kahdeksantena metaforana on hallinnan väline, joka pitää työntekijöitään, luontoaan ja globaalia taloutta oman edun ajamisessa hyväkseen. (Morgan 2006, 369–377, 380–395, 410.)

Panu Luukka on luokitellut yrityskulttuurit neljään eri kategoriaan, tuurikulttuuriin, tuhokulttuuriin, harhakulttuuriin ja voittavaan kulttuuriin. Tuurikulttuuria ei ole tiedostettu, vaikkakin johto toimii intuitiivisesti oikealla tavalla. Kulttuuri on rakentunut tiedostamatta sellaiseksi, että se tukee yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita ja pääsee odotettuihin tuloksiin. Tuhokulttuurissa yrityksellä on tahtomatta rakentunut kulttuuri, jonka avulla ei päästä tavoitteisiin. Tuhokulttuuri muodostuu samalla tavalla kuin tuurikulttuuri, mutta eri lähtökohdista, johto tekee vääriä asioita intuition pohjalta. Harhakulttuurissa rakennetaan kulttuuria vääränlaisista, harhaisista lähtökohdista. Voittava kulttuuri on näistä otollisin, tällaisessa yrityksessä kulttuuri on tiedostettu ja kulttuuria johdetaan oikeasta lähtökohdasta. Vaikka yrityksellä on voittava kulttuuri, tulee huomioida, että mikäli yrityksen tavoitteet muuttuvat, niin myös kulttuuria tulee muuttaa tietoisesti. Mikäli kulttuuriin ei kiinnitetä oikeanlaista huomiota, voittavakin kulttuuri voi taantua. Tavoitteiden lisäksi toimintatapojen ja henkilöstön muutokset voi muokata esimerkiksi tuurikulttuurin tuhokulttuuriksi. (Luukka 2019, 42–45.)

3.2 Johdon rooli kulttuurin ylläpitämisessä

Yrityksen johto on kulttuurin luomisen ja istuttamisen ytimessä. Esihenkilön tulee olla esimerkillinen johtaja, sillä työntekijät, varsinkin uudet, huomioivat hyvin yksityiskohtaisesti johdon käyttäytymistä. Työntekijät kiinnittävät huomiota aina johdon mittaamiseen, harmistumiseen, palkitsemiseen ja rankaisemiseen. Johto voi istuttaa yritykseen kulttuurisia elementtejä kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on primaari istuttamismekanismi, joka tarkoittaa johtajan huomioon kiinnitettyjä asioita, johtajan reagointia kriittisissä tilanteissa, niukkojen resurssien kohdentamisen kriteereihin, roolin mallintamiseen, opettamiseen ja ohjaamiseen. Johdon palkintojen ja statuksen kohdentamisen kriteereihin sekä työntekijöiden rekrytointiin, valintaan, ylennyksiin, eläkkeelle jäämisen ja erottamisen kriteereihin. Toinen mekanismi on sekundaarinen ilmaisutapa ja vahvistaminen. Tällä tarkoitetaan organisaatiomallia, yrityksen järjestelmiä ja menettelytapoja, riittejä ja rituaaleja, fyysistä tilaa, julkisivua ja rakennusten muotoilua. Yrityksen tarinoita, legendoja ja myyttejä sekä arvoja. (Schein 2004, 113–114.)

Kulttuuri on aina ryhmään liittyvä ominaisuus, se luodaan yhdessä ryhmän sisällä. Kulttuuri opitaan ja se on opetettavissa, kulttuuri jaetaan yhdistämään ja erottamaan ryhmän jäseniä, kulttuuri vaikuttaa ja yhdistää oletusten, arvojen, ymmärryksen, tunteiden ja käyttäytymisen tasoilla. Kulttuuri on aina yksilöä vahvempi. Kulttuuri näkyy niin sisälle kuin ulospäin (kuva 10). Sisällepäin näkyvät arvot, jotka eivät ole suoranaisesti havaittavissa ja perusolettamukset, jotka ovat yrityskulttuurin perusta. Ulospäin näkyy ilmentymät, joita ovat tuotteet ja käyttäymiset. (Luukka 2019, 25.)



Kuva 10. Scheinin organisaatiokulttuurin tasot Luukan esittäminä (Luukka 2019, 30).

Schein antoi jo vuonna 1990 vinkkejä yrityksen johdolle. Hän kehoitti kyseenalaistamaan nykyistä kulttuuria, kartoittamaan uhat ja rohkaisi ottamaan henkilökunta mukaan muutokseen. Hän ohjasi johtoa artikuloimaan uutta suuntaa ja manifestoimaan uuden kulttuurin kulmakivet (organisaation ihmiskäsitys, yrityksen arvomaailma, syy miksi se on olemassa ja suunta mihin yritys on menossa), hän kehoitti luomaan selkeän roolimallin. Scheinin mukaan avainroolit tulee täyttää henkilöillä, jotka edustavat uutta tavoitekulttuuria. Hän kehoitti palkitsemaan systemaattisesti heitä, jotka menevät uutta kulttuuria kohti ja ”rankaisemaan” heitä, jotka pitävät kiinni vanhasta. Vinkkeihin kuului myös houkuttelu tai pakottaminen uusiin käytänteihin. Hän kehoitti tuottamaan näkyviä skandaaleja, jotka kyseenalaistavat vanhan kulttuurin. Lisäksi hän neuvoi luomaan uusia emotionaalisia rituaaleja, kehittämään uusia symboleja, jotka tukevat uutta kulttuuria. (Luukka 2019, 110.) Alison Taylor (2017) listaa asioita, mitkä eivät kuulu hyvään yrityskulttuuriin. Hänen mukaansa, siihen ei kuulu kiireellisyyden tai pelon tunteen luominen, eristäytyneisyys, hajanaisuus tai uskottavuuden kiistäminen eikä epäeettinen toiminta liike-elämässä tai työyhteisön kesken.

3.3 Yrityskulttuurin muodostuminen ja kehittäminen

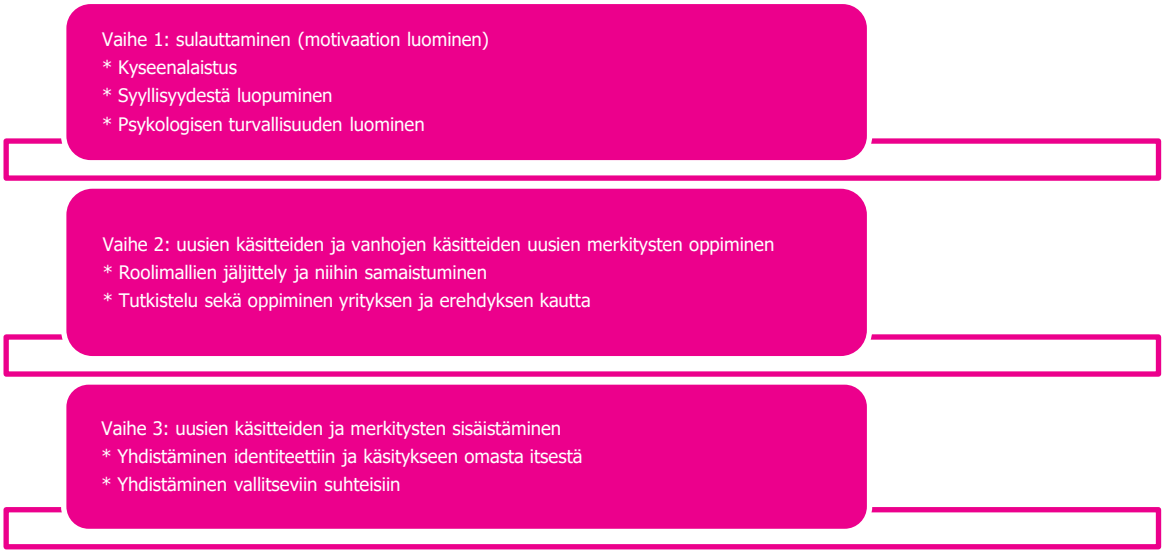
Kulttuurin rooli vaihtelee hyvin paljon eri kokoisissa yrityksissä. Niin sanotussa kypsässä yrityksessä henkilökunta ei takerru niin vahvasti kulttuuriin kuin nuoressa ja kasvavassa yrityksessä. Kypsää yritystä on vaikeampi muuttaa, sillä kulttuuri on yrityksen rakenteissa ja rutiineissa. Kulttuurin muutokselle määritellään ohjausryhmä, jossa arvioidaan vanhan kulttuurin vaikutuksia muutostilanteisiin. Onnistunut muutos, jossa on hyödynnetty kulttuuria, tarvitsee oikeanlaisen muutosjohtajan. Sen voi tarvittaessa ottaa yrityksen ulkopuolelta, mutta tällöin on varmistettava, että hän ymmärtää vallitsevaa kulttuuria. Muutosjohtajan on osattava tarvittaessa käännyttää yrityksen olemassa olevaa johtoa ja todennäköisesti päästävä eroon kulttuuria ylläpitävistä johtajista. Heidät tulee korvata uusilla henkilöillä, jotka sopivat paremmin kohtaamaan yrityksen realiteetit. Muutostilanteet tuovat monesti kiperiä tilanteita irtisanomisineen. Lisäksi muutos vie aikaa, johon on varauduttava. Kun uudet ajattelu- ja työskentelytavat saadaan onnistuneeksi kulttuuriksi, niitä voi seurata toistuva menestys. (Schein 2004, 187–188.)

Kulttuuria johdetaan olemalla tietoisia siitä. Se muotoillaan tukevaksi ja sitä eletään todeksi. Jotta johto on tietoinen yrityksen kulttuurista, on ymmärrettävä mikä on nykytila, mikä on yrityksen arvomaailma ja mihin suuntaan sitä halutaan kehittää. Kun nykytilan ja tavoitteiden kartoitus on tehty, voidaan muotoilla toimintatavat ja rakenteet tavoitteita tukeviksi. Tämän jälkeen tehtyjä päätöksiä eletään todeksi. Pidetään kiinni siitä mitä on sovittu, mutta tietoisesti kartoitetaan, miten kulttuuri muuttuu ja miten johdon tulee siihen reagoida. Kulttuurin muuttaminen on hidasta ja sen johtaminen vaatii pitkäjänteisyyttä, tavoitteellisuutta ja kumppaneita. (Luukka 2019, 95–100.)

Transformatiivinen prosessi lähtee liikkeelle psykologisesta ja sosiaalisesta dynamiikasta, joihin sisältyy poisoppimista sekä uuden oppimista. Keskeistä on ymmärtää, että muutoksen aikana kohdataan muutosvastarintaa. Oppija oppii vain, jos hän tuntee psykologista turvallisuutta. Transformatiivisen muutoksen ajatus on, että eloonjäämisahdistus on voimakkaampi kuin oppimisahdistus. Mitä enemmän muutosprosessissa käytetään kulttuuria, sitä helpommin saavutetaan muutos. Mikäli kulttuuriset

elementit ovat este muutokselle, niin silloin suunnitellaan uusi muutosprosessi näiden käsiteltäviksi. (Schein 2004, 156.)

Transformatiivinen prosessi (kuva 11) on jaettu kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on sulauttaminen, joka sisältää kyseenalaistamista, syyllisyydestä luopumista ja psykologisen turvallisuuden luomista, toinen vaihe on uusien ja vanhojen käsitteiden uusien merkitysten oppimista. Tässä kohdassa jäljitellään roolimalleja ja samaistutaan niihin, lisäksi tutkistellaan ja opitaan erehdysten kautta. Kolmannessa vaiheessa sisäistetään käsitteitä ja merkityksiä. Tässä kohtaa identiteetti ja käsitys itsestä voi muuttua. (Schein 2004, 132.)



Kuva 11. Transformatiivisen muutoksen malli (Schein 2004, 132).

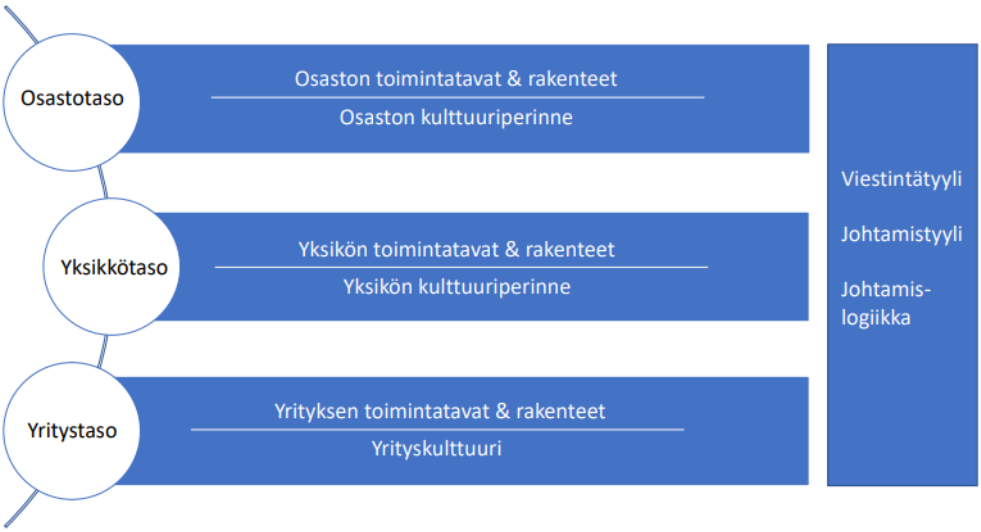
Wong on laatinut oman kahdeksan kohtaisen listauksen tehokkaan yrityskulttuurin saavuttamiseen. Ensin tulee kartoittaa työntekijöiden vahvuudet kauaskantoisesti, jokainen tiiminjäsen tuo oman panoksensa hyvään kokonaisuuteen. Toiseksi työntekijöiden on tultava kuulluksi, avoin palautekulttuuri on tärkeää menestyvässä yrityksessä. Palaute kehittää yrityksen toimintaa ja antaa motivaatiota työntekijöille. Kolmanneksi esimiesten esimerkillinen käyttäytyminen näkyy työntekijöiden käyttäytymisessä. Neljännessä kohdassa korostetaan yrityksen arvoja ja niiden mukaista toimintaa kaikissa yrityksen osa-alueissa aina hyväntekeväisyydestä lähtien. Viidennessä kohdassa kannustetaan yhteishengen nostattamiseen eri keinoin, yrityksessä voi työskennellä hyvin eri luonteisia ja ikäisiä ihmisiä ja heille on hyvä luoda esimerkiksi yhteisiä kiinnostuksen kohteita. Kuudenneksi Wong kannustaa oppimiskulttuuriin, jotta työntekijät kehittyvät ja samalla tuovat uutta osaamista yritykseen. Työntekijät sitoutuvat paremmin yritykseen, kun heille tarjotaan mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Seitsemäs kohta koskee perehdyttämistä ja kulttuurin sisäänajamista. Samassa teemassa pysytään viimeisessä kahdeksannessa kohdassa, jossa kehoitetaan räätälöimään työntekijän kokemuksia. Kun työntekijöitä kohtelee kuten asiakkaitaan, jokainen työntekijä on motivoitunut. (Wong 2020.)

Muutos ei onnistu itsekseen, se tarvitsee viisi asiaa, jotta lopputulos on onnistunut. Ensiksi täytyy kartoittaa muutoksen tarve, sen jälkeen täytyy muodostaa yhteinen näkemys muutoksesta ja huolehtia muutoskyvystä. Näiden jälkeen voidaan siirtyä ensimmäiseen toimenpiteeseen ja ankkuroida ne käytäntöön. Muutosprosessi voidaan jaotella kolmeen eri vaiheeseen, ensimmäinen vaihe on loppu, toinen on tyhjyys ja kolmas on alku. Mikäli halutaan jotain uutta, täytyy vanhasta päästää ensin irti. Tyhjyys on tärkeä osa, sillä silloin tiedostetaan muutoksen tarve. (Valpola 2011, 29, 35.)

Tärkeintä muutoksessa on sen ydin, tiedetään mitä halutaan muuttaa ja miksi. Muutokseen kannattaa varata aikaa puolitoista vuotta per organisaatiotaso. Muutoksessa tulee olla kahdesta viiteen keskeistä viestiä, viestien toistoa tarvitaan keskimäärin 17 kertaa. Ensimmäisen sadan päivän aikana muodostuu muutokselle yleisilme, noin 20 prosenttia henkilökunnasta sitoutuu tulevaan muutokseen. Johdon tulee olla sitoutunut 100 prosenttisesti, sillä muutos vaatii sitkeyttä useamman vuoden ajan. Huomioitavana on myös huhupuheet, jotka voivat aiheuttaa kustannuksia. (Valpola 2011, 39–40, 44, 46.)

3.4 Yrityskulttuurien kohtaaminen

Yrityskaupoissa kulttuurit voivat käyttäytyä kolmella eri tavalla, ensimmäisessä vaihtoehdossa yhtiöiden kulttuurit voidaan pitää erillisinä, toisena vaihtoehtona toisen yrityksen kulttuuri on hallitseva ja kolmantena vaihtoehtona kulttuurit voidaan sekoittaa tai yhdistää. Sekoittamisella tarkoitetaan parhaiden piirteiden ottamista molemmista kulttuureista. (Schein 2004, 22–24.) Yritysostossa kaksi kulttuuria kohtaa, tämän myötä muodostuu automaattisesti alakulttuuri. Sekoittumisen sekä sulautumisen ongelma on, että kokonaisyksiköllä ei ole yhteistä historiaa, joten kummallakin alayksiköllä on epävarmuuden tunne roolistaan. Prosessia johtaa yrityksen näkyvimmät toimenpiteet esimerkiksi teknologioiden synergiat, yhteiset tavoitteet tai markkinat. Yrityskulttuurien yhteensopimattomuus on iso riski yrityskaupoissa. (Schein 2004, 189–190). Virallista yrityskulttuuri Due Diligence:a ei ole mahdollista tehdä ennen yrityskauppaa, sillä kauppa halutaan pitää salassa henkilökunnalta. Kun virallinen arviointi voidaan tehdä, molemmat yritykset muodostavat projektiryhmät, joissa on yhtä paljon jäseniä molemmista yrityksistä. Ko. ryhmän jäsenet arvioivat artefakteja, ilmaistuja arvoja sekä piileviä oletuksia liittyen mm. toiminta-ajatukseen, päämääriin, mittaamiseen. (Schein 2004, 194–195.)



Kuva 12. Muutoksen näkyminen yksikkö- ja osastotasolla (Teerikangas 2008, 179).

Yritysosto vaikuttaa kauttaaltaan koko yrityksen toimintaan. Kuten Teerikankaan (2008) kuvaus (kuva 12) osoittaa yrityskulttuurin alta löytyy niin yksikkötason kuin osastotason kulttuureita. Ne perustuvat yritystason yrityskulttuuriin, mutta toimintatavat ovat muovautuneet vuosien aikana. Se, että ostava yritys tuo oman kulttuurinsa ”taloon” heijastuu yksikkö- ja osastotasolle eri käytänteissä ja toimintatavoissa. Tämä voi aiheuttaa muutosvastarintaa. Tämän vuoksi on tärkeää, että ostava yritys miettii johtamislogiikan, johtamistyylin ja viestinnän etukäteen. (Teerikangas 2008, 179.)

Tavoitekulttuuriin suunnataan määrätietoisesti sitoutuneen johdon kanssa. Maineen perusta on yrityskulttuuri, se ohjaa yrityksen henkilöstön toimintaa, näkyy ulospäin toiminnan laadullisella tasolla ja muodostuu yrityksen brändiksi. Yritysoston suunnitteluvaiheessa ostajan on tutustuttava ostettavan yrityksen yrityskulttuuriin, jotta hänellä on kokonaisuus selvillä sekä yrityskulttuurien yhteneväisyyksistä että eroista. Mikäli eroavaisuuksia on paljon, ostajan on punnittava yritysoston riskin suuruus. Haasteen yrityskulttuurin tutustumiseen tekee yritysostojen aikataulu ja salassapitosopimus, joka rajoittaa ostajan tutustumista esim. toimintamalleihin. Yrityskulttuuriin tutustutaan yleensä Due Diligence -vaiheessa yleisellä tasolla. Yrityskulttuuriin tutustutaan erilaisilla keinoilla ja ulkopuolisilla palveluntarjoajilla. (Liimatainen ja Lähteenmaa 2020, 119–121.)

Kahden yrityksen kohtaamisessa on luotava rakentava vuorovaikutus. Tämä onnistuu mm. vierailuilla toisessa yrityksessä tai vuoropuheluita luomalla, jotta kulttuurin ymmärrys kasvaa. Vuoropuhelulla tarkoitetaan keskustelua, jossa kaikki osallistujat voivat rentoutua ja avata kaikkien olettamuksia. Keskustelu pyritään toteuttamaan niin, että kaikki ehtivät miettiä ennen vastauksiensa antoa. Tämä vaatii psykologista turvallisuutta sekä osallistujien vastaväittelyn hillitsemistä. Osallistujien tulee tarvittaessa selventää sanomisiaan ja haastaa toisia, jos on jostain asiasta eri mieltä kuin toiset. Vuoropuhelua voi edistää projektiryhmillä, jossa on jäseniä molemmista yrityksistä. Yritys voi luoda mahdollisuuksia tutustua toisen yrityksen kulttuuriin sekä kouluttaa henkilökuntaa käymään dialogia. (Schein 2004, 197–198.)

Käytännössä vuoropuhelu (kuva 13) on ohjattavissa seuraavalla tavalla. Ensin valitaan ryhmä, jossa on 10–20 henkeä, tämän jälkeen heidät laitetaan istumaan piiriin. Aluksi on tärkeää kertoa osallistujille vuoropuhelun vaikutus, jotta jokainen piirissä istuja tietää miksi vuoropuhelu käydään. Keskustelu käynnistetään esittelykierroksella, jossa jokaisella on mahdollisuus kertoa odotuksensa. Esittelykierroksen jälkeen esitetään yksinkertainen kysymys, johon kukin osallistuja vastaa omalla vuorollaan. Ohjaajan rooli on kannustaa avoimeen keskusteluun. Mikäli keskustelu alkaa ehtymään voidaan esittää toinen kysymys. Ohjaaja ei saa johdattaa keskustelua, mutta hänen tulee antaa erojen tulla luontaisesti esille keskustelussa. Lopuksi ohjaaja pyytää jokaista kirjaamaan oivallukset joko ostavan tai ostettavan yrityksen kulttuurista. Tämän jälkeen prosessi jatkuu tai sovitaan toisesta tapaamisesta. (Schein 2004, 199.)

Kuva 13. Käytännön johtopäätös (Schein 2004, 199).

Kun yrityskulttuureita lähtee yhtenäistämään, prosessiorientoitunut toimintatapa tulee olla tehokas, joka parantaa yrityksen laatua. Toimintamallia ei saa muuttaa liian nopeasti, sillä mikäli henkilökunta on tottunut joustavaan, itseohjautuvaan ja luovaan kulttuurin, nopealla muutoksella voi olla erittäin vakavat seuraukset (Liimatainen ja Lähteenmaa 2020, 124.) Teerikankaan mielestä integraatiojohtajan rooli on merkityksellinen ja esimerkillinen, sillä hänen käytöksensä määrittää miten uudessa yhdistetyssä yhtiössä kuuluu toimia. Mikäli yritys ottaa aktiivisen roolin, se järjestää yrityskulttuurin muutossuunnitelman ja siihen liittyviä koulutuksia. (Teerikangas 2008, 85.)

Kaikilla organisaatioilla on oma kulttuuri, se on joko tiedostettu tai se on piilevä. Kulttuuri joko nopeuttaa tai hidastaa tavoitteisiin pääsyä. Yrityskulttuuri on aina organisaatiolähtöistä ja siihen, onko se oikeanlainen vai vääränlainen vastaa yrityksen tavoitteet ja toimintatavat. Yrityskulttuuri ei ole yksi iso kokonaisuus vaan se koostuu eri tasoista, sen voi aistia jokaisella aistilla ja se kuvaa yrityksen arvoja. Yrityskulttuuri ei ole kopioitavissa ja se tulee rakentaa kaikkeen tekemiseen ja kaikkiin organisaatioiden prosesseihin sisälle. Organisaation johdon on oltava sitoutunut ja kiinnostunut yrityskulttuurista, sillä johdolla on iso rooli kulttuurin kehittämisessä. Kulttuurin kehityksessä otetaan jokainen työntekijä huomioon, sillä he ovat vaikuttamassa kulttuuriin. Kulttuurin muodostamiseen ja muuttamiseen tarvitaan aikaa, sillä kulttuuri muuttuu hitaasti. Kulttuuri on se, joka ohjaa organisaation toimintaa. (Luukka 2021, 26.) On lukuisia tapoja luonnehtia ja mitata kulttuuria, mutta punainen lanka kulkee kaikkialla, se yhdistää erilaiset tavat ja yksilöt. Yrityskulttuuriin vaikuttaa merkittävästi yksilön ja tiimin käyttäytyminen, tämän myötä se vaikuttaa yritysten yhtenäistymisen jälkeiseen suoriutumiskykyyn. Yrityskulttuurin vaikutus yrityskaupan jälkeen voi olla varsin pitkäkestoinen. (Bouwman 2013, 28.)

Yritysjohdon tulee olla tietoinen vallitsevasta kulttuurista. Johdon tulee selvittää mitä asioita työntekijät arvostavat ja mitkä he kokevat merkityksellisiksi. Johdon tulee ottaa vahva rooli ja päättää millainen kulttuuri edistää tavoitteisiin pääsyä. Kun tämä päätös on tehty, tavoitekulttuuri muodostetaan

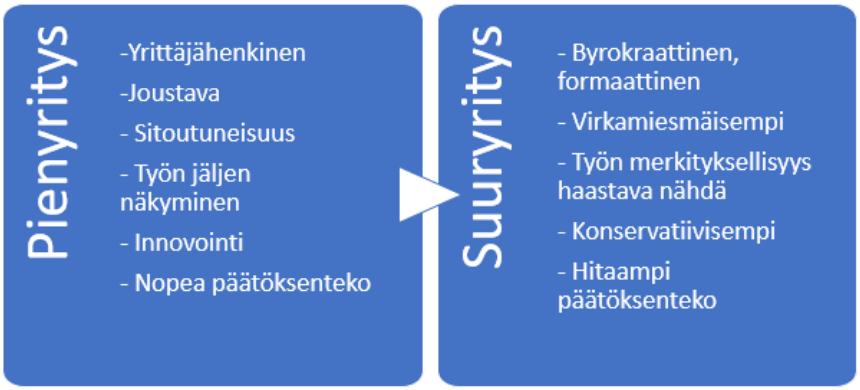
määrätietoisesti. Kun tavoitekulttuuria kohti mennään määrätietoisesti ja systemaattisesti, organisaatio saa haluamansa kulttuurin. (Luukka 2019, 402.)

4 YRITYSKULTTUURIN KOHTAAMINEN OMISTAJANVAIHDOKSESSA

Seinäjoen Ammattikorkeakoulun tekemän tutkimuksen mukaan ostettavan yrityksen ja ostavan yrityksen koko on korreloitavissa toisiinsa. Isommat yritykset ostavat isompia yrityksiä ja pienemmät yritykset ostavat pienempiä toimijoita. Yrityksistä 84 prosenttia ostaa saman alan toimijoita. Tutkimuksessa mukana olleista 82 prosenttia totesi yrityskaupan onnistuneen. Heistä miltei jokainen on kehittänyt ostettua yritystä maltillisesti. Isoimmat muutoskohteet olivat olleet strategian, toimintatapojen ja tavoitteiden muokkaaminen. Toiseksi suurimmat muutokset kohdistuivat laadun hallintaan sekä tuotteisiin, palveluihin ja johtamiseen. (Varamäki, Heikkilä, Tall, Viljamaa, Katajavirta ja Länsi-Luoto 2013, 69, 70, 72.) Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometri 2021:n mukaan yli 55-vuotiaiden vastauksissa nousi isoimmiksi kehityskohteiksi toiminnan tehostaminen, olemassa olevien palveluiden parantaminen ja kulujen vähentäminen. Alle 55-vuotiaiden vastaukset olivat vastaavia. (Varamäki ym. 2021, 61, 94.) LIITE 3: Yrityksen kehittämisen painopisteet, yli 55-vuotiaat ja LIITE 4: Yrityksen kehittämisen painopisteet tällä hetkellä, alle 55-vuotiaat

Organisaation rakenne muodostuu yrityskaupan jälkeen, kun johto ohjaa ja rakentaa työntekemisen mallin. On tärkeää, että uusi johto antaa yritykselle kasvot; keitä kuunnellaan, kenelle viedään kehitysajatukset ja kuka tekee päätökset. Uudessa roolissa tulee selkeästi viestittää jokaisen organisaation tason roolitus, ylin johto, keskijohto ja rivihenkilöstö. Keskijohto on keskeisessä roolissa ja heidän tulee sitoutua nopeasti uuteen organisaatioon. Keskijohdolle on myös paljon odotuksia, heiltä odotetaan vastauksia ja toimenpiteitä moniin eri tilanteisiin ja muutoksiin, jotka ovat niin sisäisiä kuin ulkoisia. (Valpola 2011, 188.) Ongelmatilanteet ovat vältettävissä, kun johto seuraa resursseja ja tekee koko ajan tarvekartoitusta, laatii realistisen budjetin ja varmistaa talouden. Yrityskaupan jälkeen yrityksen johto vie yritystä määrätietoisesti uutta kohti, kuitenkin eläen vanhaa. Lanseeraavat mahdollisesti uuden yritysbrändin ja seuraavat sen kehitystä. (Everi 2011, 84–88.)

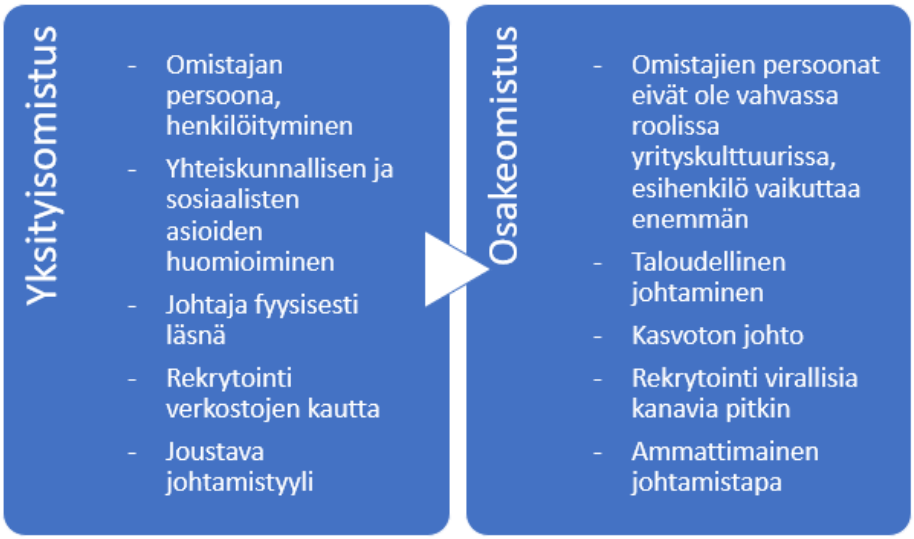
Eroavaisuudet paikkautuvat yritysten yhtäläisyyksillä ja kantavat haasteellisten vaiheiden yli. Yritysten yhtenäistymisessä tulee useita haastavia vaiheita, joten suunnittelemattomuus ja heikko valmistautuminen tulee näkymään yrityskaupan jälkeen. On hyvä tunnistaa, että mikäli yrityksen toimintatapoja, yritysrakennetta tai prosesseja muutetaan, niin yrityskulttuuri muuttuu. (Teerikangas 2008, 181, 199.) Jokaisella yrityksellä on oma yritysidentiteetti ja yritysoston yhteydessä se muuttuu.



Kuva 14. Pienyritys muuttuu suuryritykseksi (Teerikangas 2008, 215–216).

Yllä oleva kuva havannoi mihin yrityksen asioihin yrityskauppa voi vaikuttaa (kuva 14). Ostettava yritys on voinut toimia hyvinkin yrittäjähenkisesti, työntekijät ovat tottuneet hoitamaan asioita hyvin itsenäisesti ja johto on ollut helposti kiinnisaatavissa. Kun isompi yritys ostaa pienen, toimintatavat muuttuvat ja työntekijöillä voi olla sopeutumisongelmia. Itsenäisyys haalistuu ja omistajalta ei saa päätöksiä yhtä nopeasti kuin aikaisemmin. Toiminnasta tulee virallisempaa ja joillekin työntekijöille tämä saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa. Johdon tulisi varautua tähän suunnittelemalla, millä tavalla yrityskulttuurin muutos ei aiheuta työntekijöiden motivaation laskua. (Teerikangas 2008, 215–216.)

Yrityskaupassa voi muuttua monen henkilön identiteetti, yritysten yhtenäistyminen koskee useita henkilöitä. Se koskettaa ennen kaikkea luopujaa ja hänen työntekijöitään, se koskettaa uutta omistajaa ja hänen työntekijöitään. Kaikki heistä voivat miettiä, mitä yrityskaupan yhteydessä tapahtuu minulle. Työntekijöiden tehtävät muuttuvat, työkavereita tulee lisää. Sidosryhmät voivat muuttua, toimintatavat muuttuvat. Muutoksen yhteydessä jokaisen työntekijän tulee saada nopeasti varmuus omasta roolistaan. (Valpola 2011, 180.)



Kuva 15. Yksityisomistuksesta osakeomistukseen (Teerikangas 2008, 215–216).

Varsinkin isommissa yrityskaupoissa muutos näkyy työyhteisössä (kuva 15), enää yritys ei ole omistajan näköinen vaan persoonien roolit heikkenevät. Omistaja ei ole enää lähiesihenkilö vaan omistajan ja työntekijän välillä voi olla keskijohto. Työntekijät eivät välttämättä näe johtoa enää niin usein kuin aikaisemmin, sillä johto voi olla kasvoton. Pitkäaikaisille työntekijöille tämä voi olla negatiivinen asia ja se tuo mukanaan negatiivisia tunteita. Osa työntekijöistä taas voi olla hyvinkin tyytyväisiä ammattimaiseen johtamistapaan. (Teerikangas 2008, 215–216.)

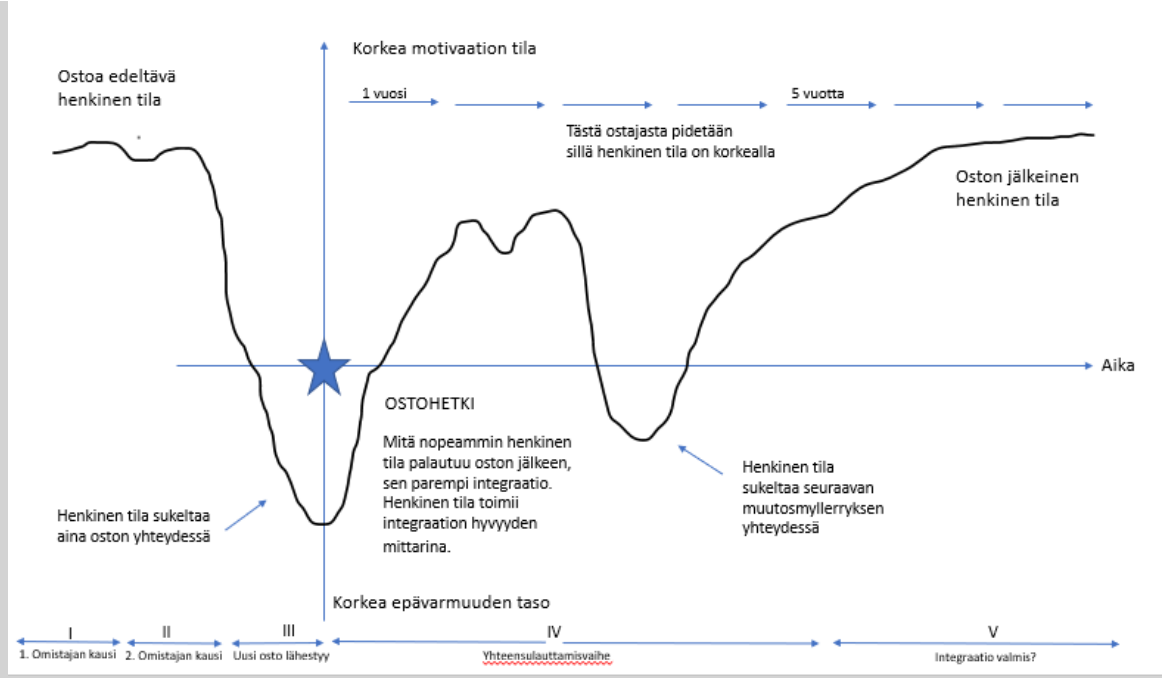
Yrityskulttuuri integraatiossa

Yrityskulttuurin näkökulmasta integraatiossa tulee ottaa huomioon oston suunnittelu, visio, viestintä, muutoksen aikataulutus, yhteistyö ostettavan yrityksen kanssa, asenteet, sitouttaminen, negatiiviset tunnereaktiot, muutosvastarinnat, yhtiöiden työntekijöiden yhteistyö, tulevien muutosten ennakointi

sekä yleinen poliittinen- ja taloustilanne. Kansainvälisessä kaupassa tulee huomioida näiden lisäksi vielä maakulttuurierot. (Teerikangas 2008, 211.) Eri kirjallisuuslähteissä fuusioiden ja yrityskauppojen epäonnistuminen johtuu huonosta viestinnästä, virheellisestä johtamisesta ja sopimattomasta akkulturaatioprosessista (kulttuurien sulautumisprosessi). Jotta näiltä vältytään, tulee kerätä tarvittava määrä tietoa tulevilta kumppaneilta ja rakentaa keskinäinen luottamus molempien yhtiöiden välille. Kulttuuriarvioinnin suorittaminen tunnistaa kulttuuriset erilaisuudet, selventää epätietoisuutta toimintatavoissa ja luo yhteisen tavoitteen. (Shah 2019, 138.)

Kotter määrittelee integraation muutosohjelman kahdeksaan eri osaan, ensimmäisessä osiossa hän kannustaa luomaan kiireen tunnun, sillä ilman sitä muutos ei etene. Ensimmäisiä toimenpiteitä on ohjausryhmän luonti, sillä muutoksessa tulee näkyä johdon sitoutuminen. Ohjausryhmä luo vision ja strategian muutokselle, jotka pohjautuvat yrityskaupan syihin ja tahtotilaan. Integraatiossa kannustetaan kommunikoimaan muutosvisio molempien yhtiöiden henkilökunnalle. Aikaisemmin luodut visio ja strategia ovat viestinnän kulmakivet, joita tulee toistaa. Näin viesti tulee ymmärretyksi ja se sisäistetään. Seuraavaksi varmistetaan muutostoimenpiteet, tämä tapahtuu sovittujen muutosten viestinnällä henkilökunnalle, mukaan lukien ylin johto. Keskijohdon kanssa aikaa käytetään eniten, näin varmistetaan, että he ovat sitoutuneita omistajanvaihdokseen. Muutosprosessin aikana huomioidaan pikavoitot. Pikavoittoja ovat nopeasti voimaantulevat toimenpiteet, jotka ovat helposti nostettavissa viestintään. Pikavoitot luovat positiivista ilmapiiriä muutokseen. Pikavoittojen lisäksi tulee varmistaa saavutukset ja hakea lisää voittoja. Näin muutoskulku jatkuu pysähtymättä eteenpäin ja asiat kehittyvät haluttuihin tavoitteisiin. Viimeisimpänä osioina ovat uusien toimintatapojen ja yrityskulttuurin segmentointi. Tehdyt muutokset ovat niin suuria ja perusteellisia, että ne ovat osa yrityskulttuuria. (Kotter 2022.)

Yritysostossa ja yrityskulttuurin muutoksessa teknillisten asioiden alla on kuitenkin pohjimmiltaan kyse tunteista (kuva 16). Miten ihmiset toimivat, ottavatko he huomioon yksilöt, joita sekä ostettavassa että ostavassa yhtiössä työskentelee. Muutos tulee toteuttaa ihmisläheisesti ja ennakoida mahdollinen muutosvastarinta. Se tulee hyväksyä, sillä se juontaa juurensa epävarmuudesta, jota kukin kokee prosessin aikana ja sen jälkeen. Se, että Suomen laki on turvannut työntekijöiden aseman yrityskaupan yhteydessä (Työsopimuslaki 2001, §10) ei kuitenkaan poista sitä epävarmuutta, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Ostava yritys tavoittelee taloudellista kasvua yrityskaupan kautta ja jos tämä tavoite ei toteudu, sillä työyhteisöllä joka yrityksessä on, uusi muutostilanne on edessä. Henkisellä tilalla tarkoitetaan henkilöstöä, johon kokonaismuutos vaikuttaa. Se vaikuttaa innostuneisuuteen, motivaatioon, toivottomuuteen ja epävarmuuteen. Se on tunteiden myllerrystä, tunteet voivat vaihdella aina ahdistuksesta iloisuuteen. Nämä tunteet ovat aina henkilökohtaisia ja yksilöllisiä.

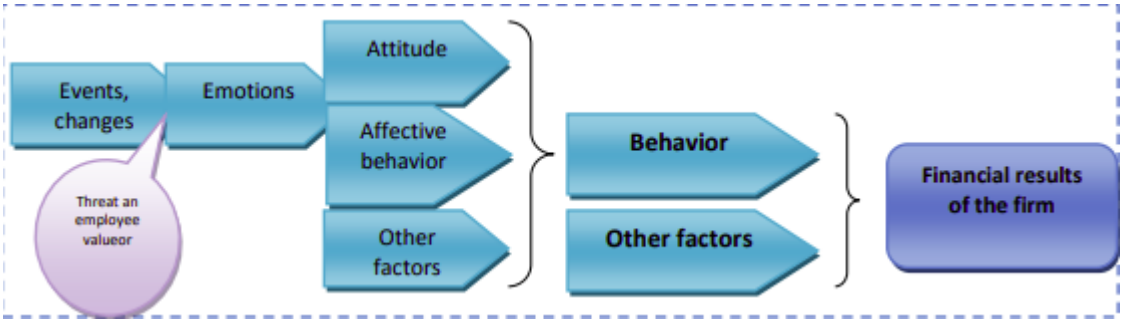


Kuva 16. Yrityskaupan tunnereaktiot (Teerikangas 2008, 203).

Se miten yrityskauppaan suhtaudutaan, perustuu monesti siihen, millaista oli työskennellä aikaisemmalla omistajalla ja miten hän on pitänyt huolta työntekijöistään. Mikäli ensimmäisen omistajan palveluksessa työntekijällä on ollut mahdollisuus vaikuttaa asioihin, voi olla toisin uuden omistajan palveluksessa. Yrityksen yleistilanne vaikuttaa työntekijän ajatuksiin ja jopa ensimmäisen omistajan ikä. Tuleeko yritysosto yllätyksenä vai oliko se odotettavissa. (Teerikangas 2008, 203.)

Vastaavasti yllä olevaa kuvaa voi verrata yrityskulttuurin muutosprosessiin. Ennen yrityskauppaa yrityksessä on ollut omanlainen kulttuuri hyvine ja huonoine puolineen. Se on tuttu, osa odottaa innolla uutta omistajaa ja sen tuomia muutoksia, toiset alkavat tuntemaan ahdistusta mitä lähempänä muutos on. Yrityskaupan jälkeen työntekijät huomaavat, että ei tämä välttämättä olekaan niin huono asia ja alkaa ottamaan uusia toimintatapoja käyttöönsä ja uuden arvomaailman henkilökohtaiseen käsittelyyn. Jossain kohtaa voi tulla uskonpuutetta ja epäluulon tunteita uutta omistajaa kohtaan. Pikkuhiljaa uuteen yrityskulttuuriin tottuu ja se alkaa muotoutumaan uudelleen. (Teerikangas 2008, 203.)

Yrityskauppojen jälkeinen toteutus liittyy työntekijän identiteettiin, stressiin, valtapeliin, tuottavuuteen ja tunteisiin. Rudolf R. Sinkovicsin, Stefan Zagelmeyerin ja Verena Kusstatscherin mukaan tämän taustalla on arvojen ja prosessien muutokset, johdon vaihdos ja henkilöstön käyttäytyminen. Työkäyttäytyminen voi muuttua, mikäli työntekijät tuntevat olonsa ja asemansa epävarmoiksi. Työntekijän käyttäytymiseen voi olla useita syitä, jotka saavat alkunsa muutoksesta (kuva 17). Muutos aiheuttaa työntekijälle monia tunteita, joka aiheuttaa tunnepitoista käyttäytymistä ja asennoitumista. Ulkoiset tekijät voivat olla vahvistavia tai heikentäviä. Kaikkinensa on tärkeää, että työntekijällä olisi varma ja luottavainen olo yrityskaupan jälkeen, sillä tunteet vaikuttavat hänen suoriutumiskykyynsä, joka näkyy suoraan yrityksen tuloksessa. (Dîrvă ja Rădulescu 2018, 148.)



Kuva 17. Työntekijän tunnereaktiot (Dîrvă ja Rădulescu 2018, 148).

Groysberg, Lee, Price, ja Cheng listaa neljä kriittistä käytäntöä kulttuurin muuttamiseen. Ensimmäiseksi tulee tehdä nykytilan analyysi ja avoin keskustelu henkilökunnan kanssa. Yrityksen johdon on tunnettava kulttuuri, joka sopii kyseenomaiselle yritykselle ja sen tavoitteisiin. Muutos vaatii viestintää, henkilökunnan tulee tietää mihin tavoitteisiin yritys pyrkii ja miksi muutosta on lähdetty tekemään. Toiseksi he nostavat esiin johtajuuden ja johtajien mukaan ottamisen. Mikäli johto ei halua muutosta, he voivat muuttaa mielipidettään, kun ymmärtävät muutoksen merkityksen. Muutoksen yhteydessä kannattaa varautua myös johdon vaihtumiseen, mikäli vanha johto ei tunne sopivansa uuteen kulttuuriin. Kolmantena kohtana korostetaan keskustelua nykyisen ja halutun kulttuurin yhteneväisyyksistä sekä eroista. Kun työntekijät ymmärtävät, että heidän johtajansa puhuvat uusista liiketoiminnan tuloksista – innovaatioista esimerkiksi neljännesvuosittaisten tulosten sijaan – he alkavat käyttäytyä eri tavalla, mikä luo positiivisen ilmapiirin ja sitä kautta palautekulttuuri kehittyy. Erilaiset organisaatiokeskustelut, kuten road show, kuuntelukierrokset ja jäsennelty ryhmäkeskustelu, voivat tukea muutosta. Neljäs kohta kannustaa vahvistamaan haluttua muutosta yrityskulttuurisuunnitelman avulla. Kun yrityksen rakenteet, järjestelmät ja prosessit ovat linjassa ja tukevat haluttua kulttuuria, uusien toimintatapojen luominen on paljon helpompaa. Suorituskyvyn hallinta ja koulutuskäytännöt voivat vahvistaa yrityksen henkilökuntaa ja organisaatiota yrityksen elinkaarien eri vaiheissa. Johtavat tutkijat, kuten Henry Mintzberg, on osoittanut, että organisaatiorakenteella ja ominaisuuksilla voi olla iso vaikutus työntekijöiden ajatteluun ja käyttäytymiseen. (Groysberg, Lee, Price ja Cheng 2018.)

Tarja Vartiainen on myynyt perheyrityksen ja hän on tehnyt seuraavat havainnot omistajanvaihdokseen liittyen (kuva 18). Ylin rivi kertoo kokemuksia myyjän näkökulmasta, keskimmäinen henkilöstön näkökulmasta ja alin rivi on ostajan näkökulmasta tuotuja asioita. Kuvasta näkee, että muutos koskee kaikkia osapuolia, niin myyjää, ostajaa, työntekijöitä kuin asiakkaitakin. Vuorovaikutus on kaikkein tärkeintä yrityskaupan jälkeen. Ulkopuoliset tahot esittävät muutokseen liittyviä kysymyksiä niin myyjälle, ostajalle kuin työntekijöille. Näiden tahojen keskinäinen vuorovaikutus on tärkeässä roolissa ja mitä avoimemmat välit osapuolten kesken on, sitä onnistuneempi viestintä on. Kuten aikaisemmin on todettu, myyjällä on suuri rooli omistajanvaihdoksen jälkeen. Oman luopumisen ja uuden roolin haltuunotto voi olla kuormittavakin. Vartiainen toteaa Johtis hankkeen webinaarissa, että ”Perhe on loppuvaiheessa myyjän tärkein voimavara”. (Vartiainen 2021.) Samoin ostajalla tulee olla oma tukiverkkonsa, johon hän voi tukeutua. Ostajan on otettava samalla tavalla, kuin myyjän, uusi rooli haltuun ja huomioitava työntekijät, oli ne sitten uusia tai omistajanvaihdoksen yhteydessä tulleita.

Kuva 18. Kaikkia asioita hoitaa ihmiset, vuorovaikutus on nyt tärkeintä (Tarja Vartiainen 2021).

Yritysoston jälkeen henkilöstöä heijastaa epävarmuus, joka luo epäluottamusta johtoa kohtaan. Mitä paremmin henkilöstön saa sitoutettua yritykseen ja sen muutoksiin, sitä onnistuneempia muutoksia saadaan aikaiseksi. Yritysoston yhteydessä johdolla tulee olla selkeitä vastauksia, muuten henkilöstö ajattelee, että johdolla on jotain salattavaa. Henkilöstö miettii aina: ”Kuinka minulle käy yrityskaupan jälkeen?”. Johdon tulee vakuuttaa henkilökunta, että omistajanvaihdos on yrityksen kehitykselle hyvä asia. (Teerikangas 2008, 76.)

On todettu, että yrityskaupan jälkeen tulevissa riidoissa, lähes aina, kyse on myyjän tiedonantovelvollisuudesta, myyjän antamasta kaupan kohteen ominaisuuksista tai ostajan tarkastusvelvollisuudesta. Näissä tilanteissa näyttökysymysten ja dokumentaation roolit korostuvat. Kauppalaki määrittää myyjän tiedonantovelvollisuuden ja ostajan tarkastusvelvollisuuden. Kauppalaki ei suoraan velvoita ostajaa tarkastusvelvoitteeseen, vaan velvoite tulee, jos myyjä tätä kehottaa. Yleiset vaatimukset yrityskaupan ongelmatilanteissa on vahingonkorvaus tai hinnanalennus. Monesti kauppakirjaan merkitään riidanratkaisun menetelmäksi ”yleisiä kauppaoikeuden periaatteita” tai ”vakiintunutta kauppatapaa”. Nämä merkinnät ovat liian laveita ja niihin tulisi tarkkaan eritellä mistä ko. periaatteet käyvät ilmi. (Katramo ym. 2013, 420–423.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön kaksi pääkategoriaa ovat yrityskauppa ja yrityskulttuuri. Näillä kahdella teemalla on vahva synergia, sillä ne voivat olla yrityksen kehityksen ja kasvun kärkituotteita. Sukupolvenvaihdokset on rajattu tämän työn ulkopuolelle, sillä tutkimuksessa keskitytään omistajanvaihdoksiin, jossa ulkopuolinen taho tulee osaksi ostettavaa yritystä. Työssä keskitytään ostajan näkökulmaan.

5.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyöllä tutkitaan yrityskulttuuri-ilmiötä omistajanvaihdoksessa. Tutkimuksessa selvitetään, kiinnitetäänkö omistajanvaihdoksen yhteydessä huomiota yrityskulttuurien kohtaamiseen ja jos kiinnitetään, niin kuinka paljon. Tutkimuksen yhteydessä selvitetään, kuinka tunnettu yrityskulttuuri on sanana vai käsitelläänkö yrityskulttuuriin liittyviä elementtejä jollain toisella tavalla. Omistajanvaihdosten yhteydessä yrityskulttuuri ei nouse arkipäivän keskusteluissa sellaisenaan, joten tutkimus selvittää miten ostava ja ostettava yritys päättää toimintatavoista, viestinnästä ja integraatiosta.

Tavoitteena opinnäytetyölle on saada lisätietoja yrityskulttuurien kohtaamisesta omistajanvaihdoksessa. Tutkimustulosten kautta voidaan parantaa tältä osalta annettavaa yritysneuvontaa omistajanvaihdoksissa, sekä listata asiakkaalle, mihin asioihin hänen tulee kiinnittää huomiota yrityskulttuurien kohtaamisen onnistumisessa. Opinnäytetyön pääongelma on, miten yrityskulttuurien kohtaaminen muutetaan yrityskaupan voimavaraksi. Alaongelmana tutkitaan, millainen on johdon rooli yrityskulttuurien onnistuneessa sulautumisessa, miten uusi yrityskulttuuri otetaan vastaan ostettavassa yrityksessä ja miten yrityskulttuurien synergisointia käytännössä tehdään?

5.2 Tutkimusote, lähestymistapa, tutkimusmenetelmät ja aineiston analysointi

Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusotteella, lähestymistapana on tapaustutkimus ja aineisto on hankittu puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Laadullisessa tutkimuksessa tieteenfilosofian näkökulmasta tietoa lähdetään hakemaan sieltä missä sitä on, eli henkilöiltä, jotka ovat tehneet yrityskaupan tai henkilöiltä, jotka ovat alan asiantuntijoita (Savonia 2021b). Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvamaan todellinen tilanne, ymmärtämään sitä ja katsomaan asiaa kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole todentaa asioita vaan löytää tosiasioita. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Kohderyhmä on pienempi kuin määrällisessä tutkimuksessa, sillä ilmiötä pyritään ymmärtämään pehmeän tiedon perusteella. Laadullisessa tutkimuksessa vastauksia haetaan asian tuntevilta tahoilta, kuten tässä opinnäytetyössä on haastateltu eri yrityksien edustajia. (Savonia 2021a.)

Laadullinen tutkimus lähtee liikkeelle aiheen valinnasta ja tavoitteiden asettamisesta (kuva 19). Sen jälkeen lähdetään laatimaan tutkimuskysymyksiä, tässä kohtaa on tärkeää tehdä tutkimuksen rajaus. Rajauksen jälkeen laaditaan viitekehys, mietitään lähestymistapa ja perustellaan tutkimusmenetelmä. Näiden toimenpiteiden jälkeen hankitaan käytettävä aineisto, jota lähdetään analysoimaan, kun aineisto on koossa. Lopuksi tulokset kirjataan. (Koski 2020, luku 2).

Kuva 19. Laadullisen tutkimuksen vaiheet (Koski 2020, luku 2).

Laadullista tutkimusprosessia kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi. Tutkija käy aktiivista vuoropuhelua saadun aineiston kanssa ja vähitellen etenee perusteltuun tulkintaan. Laadullisessa tutkimuksessa yhtä tärkeitä on koko kokonaisuus kuin yksittäiset osat. Hermeneuttinen sääntö on; kokonaisuus on ymmärrettävä yksittäisestä ja yksittäinen on ymmärrettävä kokonaisuudesta, näin asetelmasta tulee kehämäinen. (Koski 2020, luku 2.)

Tutkimusaineistossa on hyödynnetty pk-yritysten omistajavaihdoksesta ja yrityskulttuurista aikaisemmin julkaistuja tutkimuksia ja aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Yksityisiä dokumentteja on mm. yrityskauppaan ja yrityskulttuuriin liittyvät kirjoitukset. Joukkotiedotuksen tuotteita on eri podcastit ja haastattelut, joita eri asiantuntijoista on tehty. (Tuomi ja Sarajärvi 2012, 84.) Opinnäyttetyössä on käytetty aineistonhankintaan teemahaastattelua, joka antaa haastattelijalle mahdollisuuden joustaa haastattelun aikana tilanteen mukaan. Teemahaastattelu on luotettava, joustava ja kattava tapa saada poimittua ydinasioita ylös. (Hirsjärvi ja Hurme 1985, 35.) Opinnäytetyön kohdeyritykset edustavat eri toimialoja ja tietoa haetaan yleisesti keskittyen yrityskulttuuriin omistajanvaihdoksissa. Yrittäjän ja hänen työntekijöidensä omat kokemukset ovat tärkeitä, jotta tutkimustuloksia on voitu hyödyntää monipuolisesti.

Haastatteluihin tulee valmistautua ennakkoon. Ennen haastatteluita haastattelun tekijä hakee taustatietoa eri teorialähteistä teemaan liittyen sekä tutustuu haasteltavien yrityksien toimintaan. Haastateltavat informoidaan etukäteen, mistä tutkimuksessa on kyse ja miksi asiaa tutkitaan. Heille jaetaan myös haastattelijan yhteystiedot. Haastattelua varten tehdään tutkimuskysymykset, jotka käydään läpi toimeksiantajan kanssa sparrauksen merkeissä. Haastattelija valmistautuu miettimällä, miten haastattelut etenevät ja valmistautuu erilaisiin tilanteisiin. Haastattelija tekee kysymysrungon, mutta jättää joustavuudelle mahdollisuuden. Tässä opinnäytetyössä haastattelut ovat lähteneet yrityksen ja

yrityskaupan taustatiedoista sekä tutustumalla yrityskulttuuri- ja yrityskauppateoriaan, joiden perusteella rakennettiin haastatteluiden runko. Kaikkien osapuolten kanssa keskusteltiin yrityskaupan edeltävästä ajasta sekä yrityskaupan jälkeisestä ajasta. Lisäksi haastateltavien kanssa keskusteltiin viestinnästä ja henkilöstön huomioimisesta. Haastatteluiden aikana tarkasteltiin tiedonsaannin laatua ja riittävyyttä. Haastattelut nauhoitettiin kahta haastattelua lukuun ottamatta. Jokaisesta haastattelusta haastattelija teki muistiinpanot. Haastattelija litteroi haastattelut, kävi aineistoa läpi teemoittamalla sisältöä ja jäsenteli eri aihealueita. Lopuksi eri lähteiden näkökulmat yhdistettiin. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori 2017, 36–40.) Haastattelukysymykset LIITE 1: Haastattelukysymykset yrittäjälle ja LIITE 2: Haastattelukysymykset avainhenkilölle

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden / eettisyyden tarkastelu

Tutkijan tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Käytäntöihin kuuluu mm. tiedeyhteisön tunnistamat toimintavat, tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukainen ja eettisesti kestävä tiedonhankinta, muiden tutkijoiden kunnioitus ja huomioonottaminen, tutkimuksen suunnitelma, toteutus ja raportointi vaatimusten mukaisesti, tutkimusryhmän asianmukainen aseman määrittely ja aineiston säilyttäminen kaikkien hyväksymällä tavalla. Lisäksi hyvien hallintokäytänteiden ja henkilöstöhallinnan huomioiminen sekä rahoituslähteiden ja muiden tutkimuksen sidosryhmien asianmukainen tiedottaminen, raportointi ja julkaiseminen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tuomi & Sarajärvi on koonnut kattavan listauksen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, kysymykset koskevat niin aineistonhankintaa, tutkimuksen aihetta, vuorovaikutusta kuin analysointiakin. Tärkeä on tietää mitä on tutkimassa ja miksi. Tutkijan tulee miettiä, miksi tutkimus on tärkeä ja onko omat olettamukset muuttuneet tutkimuksen aikana. Jotta lukijat tietävät voivatko luottaa tutkimukseen kirjoittajan tulee kertoa, miten aineiston keruu on tapahtunut ja millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat on valittu, miten heidät kontaktoitiin ja montako heitä oli. Mikäli tutkijalla on ollut mukana toimeksiantaja tai tiedonantaja, tutkijan on hyvä kertoa miten tutkija - tiedonantaja suhde toimi ja lukivatko tiedonanataja/toimeksiantaja teoksen ennen julkaisua. Lopuksi kirjoittajan on hyvä tuoda esiin, millainen oli tutkimuksen aikataulu ja miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 163–164.)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on avattu kohdassa 5.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset. Opinnäytetyön kirjoittaminen on alkanut syksyllä 2021 työseminaariin osallistumalla, jolloin opinnäytetyö sai aihionsa, joka on pysynyt koko prosessin ajan yhtenäisenä. Virallinen teoriaosuuden kirjoittaminen alkoi joulukuussa 2021, haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti maaliskuussa 2022. Tulosten analysointi ja tulosten kirjoittaminen ajoittui maalis-huhtikuulle 2022. Kirjoittajan omat olettamukset on yrityskulttuurin tunnettavuudesta muuttuneet siltä osin, että aiheena yrityskultuuri ei ole niin tunnettu mitä kirjoittaja oletti. Lisäksi pienten yritysten omistajanvaihdosten alkutarinat olivat silmiä avaavia. Tutkimuksen toimeksiantajaa on pidetty ajan tasalla opinnäytetyön etenemisestä. Alkuvaiheessa toimeksiantajan kanssa oli aloituskeskustelu opinnäytetyön tavoitteista, haastateltavista ja prosessista. Väliaikatietoina on lähetetty opinnäytetyö nähtäväksi toimeksiantajalle ja käyty keskusteluja työn etenemisestä ja mietitty mahdollisia kehitysehdotuksia eri näkökulmista.

Tässä opinnäytetyössä käytetty lähdeaineisto on alan asiantuntijoiden kirjallisuutta, esitelmiä, eri tutkimuksia ja kansainvälisiä lähteitä. Lähdeaineisto on hyvin kattavaa ja eri henkilöiden tekemää. Lähteissä on paljon samankaltaisuutta, mutta lähteitä pystyi keskusteluttamaan eri näkökulmista. Nämä toivat hyvän pohjan haastatteluita varten. Haastatteluita varten laadittiin teemat ja haastateltava perehdytettiin haastatteluteemaan ja haastattelun kulkuun. Tällä toimintatavalla saatiin haastattelulle henkilökohtainen ote, jotta juuri kyseisen yrityksen tarina ja toimintatapa tuli paremmin esille. Haastateltavat yritykset on esitelty kohdassa 5.4 Haastateltavat yrityksen edustajat. Haastattelijalla oli teemaluettelo jokaisessa haastattelussa mukana ja hän eteni kysymysten osalta samassa järjestyksessä kaikkien haastateltavien osalta. Koska yrityskulttuuri sanana ei välttämättä ollut kaikille tuttu, niin asiaa käytiin läpi kuvailemalla yritystä ja yrityksen tapoja toimia ja viestiä. Lopuksi kerrattiin yrityskaupan onnistumiset ja mahdolliset epäonnistumiset sekä otettiin vinkit vastaan muille yrityskauppaa suunnitteleville ja yrityskulttuuria kehittäville yrittäjille.

Opinnäytetyön uskottavuutta puoltaa lähdeaineiston luotettavuus, haastateltavien kokemus ja teemahaastattelun tuloksissa käytetyt suorat sitaatit. Rekonstruktiot ja alkuperäiset konstruktiot vastaavat toisiaan. Tulokset ovat siirrettävissä toiseen kontekstiin niin yrityskaupan kuin yrityskulttuurin osalta. Yhtenä esimerkkinä mainittakoon yrityskulttuurin kehittäminen strategian suunnittelun yhteyteen. Opinnäytetyön on lukenut ennen julkaisua useampi eri taho, mukaan lukien toimeksiantaja. Tutkimus on toteutettu tieteellisen tutkimuksen periaatteita noudattaen, jota kaksi ohjaajaa on seurannut koko prosessin ajan.

Laadullisen tutkimuksen analyysin tavoitteena on aineiston käsittely niin, että hajallaan oleva tieto saadaan täsmentymään. Sisällönanalyysin voi jakaa pragmaattiseen ja narratiiviseen analyysiin. Narratiivisessa analyysissa aineiston haastatteluita käsitellään kokonaisuuksina, jotka kehitetään tyyppitarinaksi. Narratiivinen poikkeaa pragmaattisesta eri tulokulmallaan. Narratiivinen analyysi lähtee liikkeelle esimerkiksi haastatteluaineistosta ja vasta lopuksi sitä peilataan teoriaan. Pragmaattisessa analyysissä haastatteluista eritellään yksittäiset havainnot kokonaisuuksiksi. Ensiksi voidaan kartoittaa aineistosta teemat, joiden sisälle luodaan aihekohtaiset luokat. Toisena vaihtoehtona on käyttää teemaanalyysin dialogista ja dialektista prosessia. Pragmaattisen analyysin voi tehdä teorialähtöisesti, teorianohjaamana ja aineistolähtöisesti. (Vilkka 2021, luku kolme.) Tässä opinnäytetyössä käytetään analyysiin pragmatiivista analyysia ja teorianohjaamaa analyysia. Analyysimallin punaisena lankana toimii Leena Kosken malli, jonka ensimmäinen vaihe on aineiston läpilukeminen. Tämän jälkeen haastatteluista poimitaan erilaisia lausumia, joilla on merkitystä tutkimuskysymyksien näkökulmasta. Tässä kohtaa huomioidaan myös ne asiat, jotka eivät nousseet haastatteluissa esille. Kolmannessa vaiheessa kategoriat muutetaan teemoiksi huomioiden aineiston ja teorian vuoropuhelun. Lopuksi tehdään tulkinta ja johtopäätökset, joissa on tuotu esiin mm. teemojen toistuminen sekä perustelut. Jokainen teema vastaa osaltaan tutkimuskysymyksiin. (Koski 2020.)

Teorialähtöisessä analyysissa keskitytään itse teoriaan, joten aiemmat tutkimukset ja käsitteet ovat analyysissa suuressa roolissa. Tämän vuoksi, jo tutkimuksen alussa tulee tietää teoria, sillä teoria ohjaa aineiston keruuta. Teorian avulla lähdetään erittelemään käytännön ilmiötä. Aineistolähtöisessä

analyysissa suurin rooli on aineistolla, mutta yleensä tässäkin tarvitaan teoriaa analyysin avuksi. Aineistoa lähdetään käsittelemään erottelemalla ja käsitteellistämällä. Tämän jälkeen analyysi etenee teoreettiseen malliin tai yleiseen ajatuskokonaisuuteen, joka vastaa aineistoa. Teorianohjaamassa analyysissa tiedetään teoria jo tutkimuksen alussa. Tämä analyysi etenee hermeneuttisen kehän mukaan, eli tutkija vuorottelee tutkimusaineiston, lähteiden ja oman subjektiivisen tulkinnan välillä, tätä voisi kutsua vuoropuhelumalliksi. Tätä analyysia käytettäessä tutkijan tulee olla kriittinen omaan substanssiosaamiseen, ettei se vaikuta liikaa tutkimuksen tulokseen. (Vilkka 2021, luku kolme.) Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla ja empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Teoreettiset käsitteet tuodaan teoriaohjaavaan analyysiin ”jo tiedättynä” ilmiönä. Analyysissa alaluokat synnytetään itse aineistosta ja analyysin yläluokat tuodaan valmiina ”jo tiedettynä” ilmiönä. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 133.) Tähän opinnäytetyöhön on valittu teorianohjaama analyysi, koska aiheesta on olemassa jo laadukasta teoriaa, mutta lisäksi haluttiin tietoa käytännön kokemuksista.

Teorian ja haastatteluiden lisäksi hyödynnettiin kirjoittajan substanssiosaamista aiheesta. Tämä auttoi kirjallisuuslähteiden valinnassa, oikeiden henkilöiden kontaktoinnissa ja haastatteluiden sopimisessa. Itse haastatteluissa kirjoittaja joutui keskittymään siihen, että haastattelu ei mene yritysneuvonnaksi vaan pysyy teemaluettelon mukaisena. Kaiken kaikkiaan lähdeaineisto, haastattelut sekä substanssiosaaminen loivat kattavan kokonaisuuden laadulliseen tutkimukseen. Teoria ja haastatteluaineisto tukee toisiaan, niissä toistuu hyvin vahvasti samat teemat.

5.4 Haastateltavat yrityksen edustajat

Opinnäytetyössä on haastateltu pk-yrityksien edustajia (katso Taulukko 1.), jotka ovat vaihtaneet omistajaa yrityskaupalla Suomessa. Yrityksistä kolme on rakennusalalta ja kaksi yrityksistä vaikuttaa IT-alalla, työntekijöitä heillä on vaihtelevasti 12 ja 120 välillä. Opinnäytetyössä on haastateltu kymmentä henkeä, joista viisi on yrityksen nykyistä omistajaa, kolmessa tapauksessa entinen omistaja, joka on jäänyt yritykseen töihin, sekä kahdessa tapauksessa yrityksen avainhenkilö. Haastateltavat edustajat on valittu tutkimukseen suositusten ja kirjoittajan työpaikan verkostojen kautta.

Taulukko 1. Opinnäytetyön haastateltavat henkilöt

	Toimiala	Työntekijämäärä	Yrityskauppa-kokemus	Avainhenkilö/myyjä, joka on jäänyt työntekijäksi	Nykyinen yrittäjä
H1	Rakennus	120	Ei aikaisempaa kokemusta		X
H2	Rakennus	120	Ei aikaisempaa kokemusta	X	
H3	Rakennus	12	Ei aikaisempaa kokemusta		X
H4	Rakennus	12	Ei aikaisempaa kokemusta		X
H5	Rakennus	36	Ei aikaisempaa kokemusta		X
H6	Rakennus	36	Ei aikaisempaa kokemusta	X	
H7	IT-ala	12	Aikaisempaa kokemusta		X

			liiketoiminta-kaupoista		
H8	IT-ala	12	Ei aikaisempaa kokemusta	X	
H9	IT-ala	45	Useampi yri-tyskauppa lähi-historiassa.		X
H10	IT-ala	45	Ei aikaisempaa kokemusta	X	

Haastateltavat yrityksen edustajat ovat opinnäytetyöhön sopivia, sillä he edustavat pk-yrityskenttää, yrityskaupat ovat toteutettu eri aikoihin, yrityskauppakokemus vaihtelee ja yritykset ovat eri kokoisia. Yritykset sijoittuvat kahdelle eri toimialle, mutta yrityksiä ei verrata keskenään. Yrityksiä käsitellään opinnäytetyössä yksilöinä ja keskitytään juuri kyseisen yrityksen yrityskauppaan ja yrityskulttuuriin. Opinnäytetyö kartoittaa eri tapoja tehdä yritysten yhdistyminen.

Haastattelukysymykset on laadittu lähtökohtaisesti samoiksi niin omistajalla, myyjille kuin avainhenkilöille. Kysymykset poikkeavat toisistaan integraation suunnittelun osalta. Ostavalta yrittäjältä kysytään millä tavalla johto valmistautui yrityskauppaan, vastaavasti samaa asiaa kysytään avainhenkilöiltä siitä näkökulmasta miltä johdon toiminta näytti työntekijöille. Haastattelukysymykset LIITE 1: Haastattelukysymykset yrittäjälle ja LIITE 2: Haastattelukysymykset avainhenkilölle

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastatteluaineistosta nousi selkeästi tietyt asiat esille (kuva 20). Yrityskulttuuria ei ole tarkasti ottaen määritelty, mutta se ei tarkoita sitä, että kulttuuria ei olisi ajateltu. Haastatteluissa yrityskulttuuria käytiin läpi käytännön tasolla, miten yritys nähdään, mihin asioihin kiinnitetään huomiota ja millainen ilmapiiri yrityksissä on. Tutkimusten mukaan, joihin opinnäytetyössä on viitattu, Suomessa on paljon piileviä omistajanvaihdoksia ja ne näkyivät tässäkin opinnäytetyössä. Piilevällä omistajanvaihdoksella tarkoitetaan yrityksiä, joiden yrittäjät ovat esimerkiksi jo eläkeiässä ja olisivat valmiitakin myymään yrityksen, mutta asiaa ei ole lähdetty viemään aktiivisesti eteenpäin. Tässä opinnäytetyössä piilevät omistajanvaihdokset tulivat esille haastatteluiden yhteydessä, kun myyjät ja ostajat kertoivat, miten yrityskauppa sai alkunsa.

Yrityskaupat itsessään ovat saaneet alkunsa monessa tapauksessa satunnaisesta keskustelusta, jonka jälkeen asiaan on palattu uudelleen. Näissä tapauksissa yrityskaupat ovat edenneet suhteellisen nopeasti ja niissä on käytetty omistajanvaihdoksen asiantuntijoita. Ostajan kartoittamisessa kannattaa olla avoin, sillä varteenotettavia ostajia on tavarantoimittajat, alihankintayritykset, pitkäaikaiset yhtiökumppanit tai ulkopuoliset tahot. Sopivia ostokohteita voi kartoittaa omien verkostoiden, hallituksen jäsenten ja yhtiökumppanien suhteiden tai yritysvälittäjien kautta. Alla olevat teemat nousivat haastatteluissa vahvasti esille.

Kuva 20. Haastatteluaineiston nostot

Haastatteluissa ei tullut esille isoja eroja yrityskaupasta eikä yrityskulttuurista. Haastateltavat olivat yhtämielisiä suorasta toimintatavasta ja kaikki nostivat esille, miten työntekijät ovat keskiössä ja miten heistä huolehditaan. Oli mielenkiintoista huomata yritysten yrityskauppoihin liittyvä motivaatio. Haastatteluista käy ilmi, että vain yhdellä yrityksellä oli strategiaan kirjattu yrityskaupoilla kasvu, muutoin yritysten kasvu oli orgaanista. Yrityskaupalla kasvu tuli luonnollisena jatkumona pitkään yhteistyöhön. Haastateltavista yrityksistä kahdella liiketoiminta laajeni yrityskaupan kautta ja kolmella markkina-alue kasvoi. Vaikka yrityskulttuurien kohtaaminen ja työntekijöiden sisään ajaminen on tärkeää, niin

yrityskaupan onnistumiseen vaikuttaa myös taloudelliset luvut. Yrittäjät kiinnittivät huomiota myös yrityskaupan jälkeisiin omistuksiin ja osakassopimuksiin.

Yrityskauppa

Haastatteluiden pohjalta on nähtävissä se, että pienten yritysten yrityskaupat lähtevät monesti liikkeelle pitempiaikaisesta yhteistyöstä ja yhteisestä tahtotilasta. H4 totesi:

"Henkilökemiat ja tahtotila pitää kohdata niin henkilökohtaisella kuin yrityksen tasolla."

Ostettavan yrityksen omistajalla oli iso vastuu koko yrityksen toiminnasta ennen yrityskauppaa. Yrityskaupan myötä myyjät saivat lisää resurssia ja tukea omaan liiketoimintaan. Kaikissa haastateltavissa yrityksissä myyjä jäi jollain roolilla mukaan yrityskaupan jälkeen, joko työntekijänä tai osaomistajana. Hyötyjä yrityskaupoista liiketoiminnalle on ollut mm. vastuunjaossa, palvelu- ja tuotevalikoiman laajentumisessa ja toimintatapojen kehittymisessä. Haastatteluissa todettiin, että myyjällä on iso rooli integraatiossa ja myös asiakkaiden suuntaan vuorovaikutuksessa. Kolmessa haastattelussa kävi hyvin ilmi, että myyjän työmotivaatio- ja hyvinvointi oli lisääntynyt yrityskaupan myötä, H2 sanoi:

"Ei ole ollut pitkään aikaan näin mukava tulla töihin".

H3 kertoi, että hänelle luopuminen oli ollut haasteellista, mutta samalla kertaa päätös oli tuntunut oikealta. Hän kuvaili tuntemuksiaan juuri samoin, kuin Teerikangas (2008) kuvaa yrityskaupan tunnereaktioita. Tässä tapauksessa hänelle tuli yhtiökumppani jakamaan vastuuta ja hänen ei tarvinnut johtaa enää yksin, ei tarvinnut huolehtia kaikesta yksin. Todettava on kuitenkin, että delegointia ja tehtävien jakoa piti opetella. Jälkikäteen ajateltuna yhtiökumppani oli loistava asia ja se vapautti kapasiteettia eri tavalla muihin asioihin. Useampi luopuja kertoi, että yrityskaupat olivat parasta mitä saattoi siinä kohtaa tapahtua.

Haastateltavat korostivat, että asiakas ei saa kärsiä yrityskaupasta. Näissä tapauksissa, asiakkaat ovat olleet erittäin tyytyväisiä lopputulokseen, sillä heidän suuntaansa riskit toimituksesta ja jatkuvuudesta pienenevät. Lisäksi yrityskauppojen kautta he saivat laajemman palveluvalikoiman käyttöönsä. Integraatiota helpottaa myös se, että alkuun mikään ei ole muuttunut asiakkaan näkökulmasta, sillä mm. yhteyshenkilö säilyi yrityskaupan yhteydessä samana. H5 korosti myyjän roolia:

"Mun mielestä sitä ei voi korostaa liikaa, mikä meilläkin toteutui tosi hyvin, että me oltiin tosi hyvissä väleissä myyjän kanssa."

Haastateltavien tapaukset puoltavat Everin (2011) näkemystä yrityskaupan synergiahaussa. Omistajanvaihdoksilla on haettu vahvempaa markkinaa ja toimintaympäristöä. Kenelläkään haastateltavista yrityksistä ei ollut asiakaskatoa havaittavissa omistajanvaihdoksen vuoksi. H8 kertoi, että hän oli ollut huolissaan asiakkaistaan ennen tietoa omistajanvaihdoksesta ja he olivat käyneet keskusteluita

etukäteispainotteisesti kahden suurimman asiakkaan kanssa jatkuvuudesta. Jatkuvuusongelma kuitenkin poistui luonnollisesti omistajanvaihdoksen myötä.

Integraatio

Konflikteilta ei todennäköisesti vältytä yrityskulttuurien kohtaamisessa ja avoimella vuorovaikutuksella on tässä kohtaa suuri merkitys. Haastatteluista kävi ilmi, kun ostava yritys lähtee suunnittelemaan yrityskulttuurien yhtenäistämistä, se lähtee liikkeelle yhtenäisestä ilmeestä, työvaatteista, toimitiloista ja muista hyvin käytännön läheisistä asioista. Yrityskaupan julkistamisen jälkeen siirrytään arjessa näkyviin raportointi- ja järjestelmäuudistuksiin. Lisäksi ostettavaan yritykseen jalkautetaan muut toimintatavat kuten yhteiset aamupalat, kuukausi- tai viikkopalaverit jne. Kuten teoriassa ja haastatteluissa kävi ilmi, niin integraatio vie eri yrityksissä eri ajan. Toisissa yrityksissä ensimmäinen puoli vuotta riittää ja toisissa yrityksissä integraatiota tehdään vielä kahdenkin vuoden päästä. Haastattelut vahvistavat Katramon ym. (2013) 100 päivän teorian. Huomioitavaa on myös se, että mikä lasketaan toimintatapojen perusmuistutteluksi ja mikä on uusien henkilöiden sisäänajamista. Integraatiossa on hyvä muistaa Spencer Stuartin tutkijoiden tekemä tyyliluettelo, sillä uuden johdon on huomioitava tilasuhteet. Tilasuhteet näkyivät integraatioiden alussa, jolloin uusi johto vastaanotti ostettavan yrityksen työntekijät. Haastateltavien työyhteisöjen tyylisuunta oli ehdottomasti ”Caring”. Tämä H2:n lause on siitä oiva esimerkki:

”Arvostus ostajayritystä kohtaan on noussut edellisestään, kun on päässyt läheltä näkemään, miten yrityksessä toimitaan ja huolehditaan henkilöstöstä.”

Yksi tärkeä asia integraatiossa on uudistumiskyky. Teoriassa Teerikangas (2008) ja Valpola (2011) käsitteli asiaa integraation tukitoimien näkökulmasta. Haastatelluista moni totesi, että omistajanvaihdoksesta opittiin paljon uutta. Liiketoiminnan kehittyminen vaatii omistajilta uudistuskykyä, se vaatii aktiivista kuuntelemista ja puhumista eri osapuolten kanssa. H7 avasi omia tärkeitä ominaisuuksia näin:

”Koko ajan yrittää pysyä aallon harjalla tai puikkelehtia siinä, se on välillä aika raastavaakin yrittää pysyä teknologiassa mukana, koska uutta tulee niin hirveää tahtia.”

”Yrityksen pitää pystyä kehittymään koko ajan, meidän tuotteiden pitäisi pystyä kehittymään ja uudistumaan. Se on edelleenkin näin pienelle firmalle raskasta, isommillekin.”

Yrityskulttuuri

Yrityskauppa ja uusi yrityskulttuuri on tuonut myös työntekijöille mahdollisuuden uudistua, kehittää itseään ja jopa muokata työtehtäviä. Nämä uudistukset on otettu lähtökohtaisesti positiivisesti vastaan. Ajan kanssa työntekijät ovat huomanneet toimintatapojen hyödyt. Ostavalla yrityksellä tulisi olla kärsivällisyyttä toimintatapojen jalkauttamiseen, sillä johto näkee tulosten positiivisen kehityksen ennen työntekijöitä. H10 vinkit ovat:

”Ei voi olettaa yhtään mitään, mieluummin tarkistaa kolme kertaa ennen kuin olettaa.”

”Ymmärtää se, että tietyt asiat voivat ottaa ennenmin vuosia kuin kuukausia.”

Perusvakauden lisäksi yrityksissä tarjotaan erinäisiä lisäetuja henkilöstölle. Etujen määrä vaihteli yrityksien mukaan. Yhä useampi yritys vakuuttaa henkilökunnan paremmin, sitouttaa heitä omistuksella ja tarjoaa vastuullisen, mutta joustavan työpaikan. Haastateltavat olivat ymmärtäneet sen mitä Wong (2020) on todennut, hyvinvoiva työntekijä on menestyksen avain. H1 totesi:

”Kukaan ei pysy pelkällä palkalla, yrityksen tulee tuottaa hyvän työpaikan kokemus, tärkeimpänä on työn sisältö ja sen merkitys”.

Työntekijät ovat arvostaneet työnantajien panosta ja tuovat oma-aloitteisesti kehitysajatuksia johdolle. Kiitosta annettiin myös siitä, että sekä onnistumiset että epäonnistumiset puidaan läpi yhteisissä tapaamisissa. Kaiken kaikkiaan niin työntekijöiden kuin omistajien sekä myyjän ja ostajan keskinäinen luottamus korostui haastatteluissa. Yrityskauppa on kokonaisuus, joka muodostuu useasta pienestä palasesta. Haastateltavat toivoivat suoraa puhetta puolin ja toisin, jotta yrityskauppaan liittyvät epävarmuuden siivet saataisiin katkaistua mahdollisimman pikaisesti. H4 totesi, että ei ollut kirjannut arvoja, mutta hän on toiminut niiden mukaisesti. Kun ostava yritys oli kertonut hänelle omista arvoistaan ja näyttänyt ne huonetaululta, myyjä oli hoksannut, että näinhän se on, arvot olivat vastaavat kuin hänellä, mutta niitä ei ollut kirjattu mihinkään.

Yrityskulttuurien kohtaaminen

Sekä ostavan yrityksen että ostettavan yrityksen johdon merkitys on yrityskaupassa ja yrityskulttuurien kohtaamisessa suuri. Tämä edesauttaa sitä, että siirtymävaihe menee kokonaisuudessaan hyvin. Ongelmana haastatteluiden pohjalta huomattiin se, että ennen yrityskauppaa ei pääse tutustumaan tarpeeksi hyvin yrityskulttuuriin ja henkilöstöön. Ostaja on tässä kohtaa myyjän kertoman varassa. Vaikkakin myyjän kertoma on myöhemmin todentunut oikeaksi, niin kehityskohteena voi todeta yrityskulttuurin ja henkilöstön Due Diligencen -kartoituksen. Kun ostaja saisi tutustua ostettavan yrityksen henkilöstöön ja yrityskulttuuriin ennen kauppakirjojen allekirjoitusta, johto pystyisi paremmin suunnittelemaan yrityskulttuurien kohtaamisen integraatiossa. Schein (2004) kirjoittaa asiasta vastaavalla tavalla. Yrityskulttuurien yhteensopimattomuus on iso riski yrityskaupoissa ja vasta kun asia on virallista, voidaan koota projektiryhmät, jotka arvioivat artefakteja. Asiaa voi lähestyä myös toisesta näkökulmasta, miten ostavan yrityksen yrityskulttuurin voi esittää ostettavan yrityksen työntekijöille? Haastatteluissa nousi esiin yksi hyvä näkökulma tähän asiaan. Yritykset ovat työskennelleet pitkään toistensa kanssa alihankintasuhteessa, ja toimintatapojen esille tuominen on ollut yhteisten työtehtävien kautta luontevaa. H1 kertoi:

”Tietyllä tavalla ollaan sen kahden vuoden ajan tuotu sitä yrityskulttuuria tähän, koska me halutaan, että he tekee meidän näköisesti työtä.”

Haastatteluiden perusteella työntekijät ovat ottaneet yrityskauppauutiset hyvin vastaan. Osalle se on ollut erittäin miellyttävä yllätys, kun he ovat kuulleet mikä on ostava taho. Avainhenkilöt arvostavat pienempiä ostajia enemmän kuin isoja yrityksiä, sillä isojen yritysten kasvottomuus tuntuu arveluttavalta. Avainhenkilöiden kommentit puoltavat Teerikankaan (2008) kuvaa, kuinka pienyritys muuttuu suuryritykseksi. H6 kuvasi asiaa näin:

"Helmikuussa tuli tieto. Toki omistaja oli kertonut, että voisi jäädä pois jo aikaisemmin, kun isot yritykset on olleet kiinnostuneita. Omistaja ei halunnut myydä heille. Tämä uutinen oli mieleinen reaktio, sillä ostajat olivat tuttuja. Avainhenkilöiltä kysyttiin etukäteen, mitä mieltä olisi tällaisesta uudistumisesta."

Niissä yrityksissä, joissa ostettavassa yrityksessä on ollut luopumisen syynä eläköityminen, on keskusteltu jatkosta etukäteen niin työntekijöiden kuin avainasiakkaiden kanssa. Vaikka myyjä on taustoittanut yrityskaupan ja siihen on yleisesti suhtauduttu positiivisesti, niin aina uudet toimintatavat ja uusien järjestelmien käyttöönotto ei ole sujunut täysin ongelmitta. Muutosvastarintaa on havaittu pienissä asioissa, kuten palkkapäivän muutoksessa tai työajanseurannassa. Valpola (2011) nimesi, että on olemassa neljä erilaista konfliktia. Arvo-, valta-, tieto- ja turvallisuuskonflikti. Haastatteluiden perusteella ei ollut havaittavissa arvo- tai valtakonflikteja, konfliktit liittyivät suurimmissa määrin tietokonfliktiin, H10 korostikin:

"Viestintää ei voi olla liikaa."

Yrityskaupan jälkeinen aika on tärkeä niin ostavan kuin ostettavan johdon osalta. Mitä paremmin ostettavan yrityksen omistaja on mukana integraatiossa ja viestittää positiivisesti uusista toimintatavoista ja uudesta omistajasta, sitä helpommin hänen työntekijänsä ja asiakkaat ottavat muutokset vastaan. Mikäli ostettavan yrityksen omistaja on ns. jarruna, se pidentää uusien toimintatapojen haltuunottoa työntekijöiden osalta. Tämä sama asia todettiin teorian puolella Valpolan kirjallisuudessa (2011), jossa kerrottiin jarruttavan henkilön irtisanomisesta. Haastatteluissa kävi ilmi, että tällaista irtisanomislauseketta ei ole käytetty.

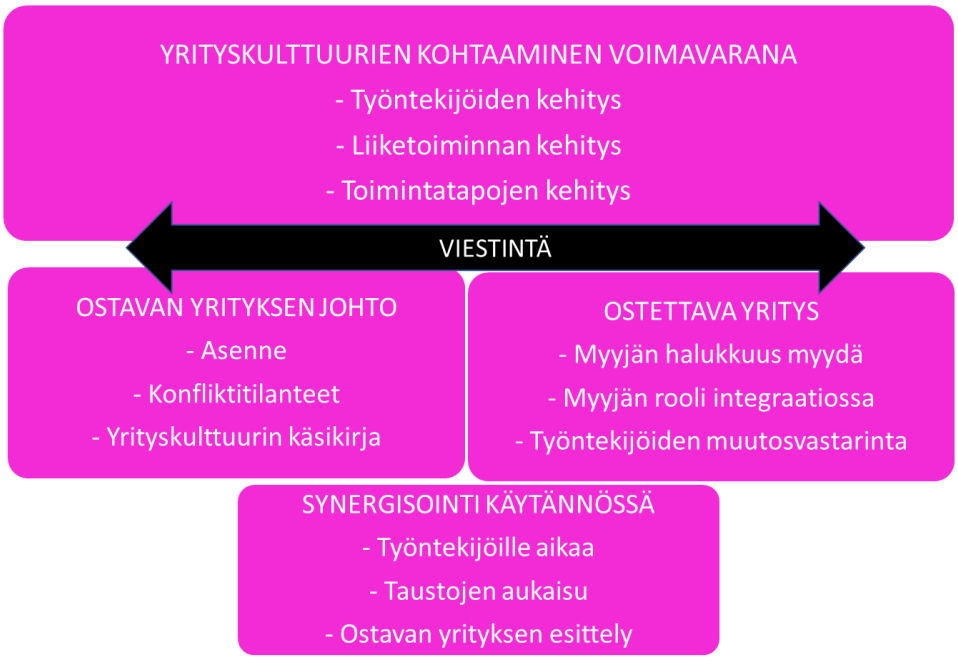
Omistajanvaihdosten parissa työskentelevät käyvät asiakkaan kanssa läpi teknillisiä ratkaisuja kuten arvonmääritystä, rahoitusta ja kalustoa. Nykypäivänä keskustellaan aika paljon jo henkisestä valmistautumisesta ja siitä, että myyjän on pitänyt tehdä päätös yrityksen myynnistä. Alan asiantuntijat pyrkivät siihen, että yrittäjät lähtisivät ajoissa liikkeelle omistajanvaihdoksen suunnitteluun. Asia, josta kuitenkin keskustellaan vähemmän, on yrityskulttuurien kohtaaminen omistajanvaihdoksessa. Teorian ja haastatteluiden perusteella meillä on pieni haaste siinä, että yrityskulttuurien kohtaamiseen ei voi valmistautua tarpeeksi hyvin, sillä ostettavan yrityksen kulttuuriin ei voi ennalta tutustua. Jotain on kuitenkin tehtävissä. Haastatteluissa kysyttiin parhaita vinkkejä jaettavaksi, nämä vastaukset koottiin yhteen ja niiden yhteenvetona laadittiin alla oleva vinkkilistaus.

- ✓ Käy avoin keskustelu myyjän kanssa
- ✓ Kirjaa ylös millaista yritystä haluat johtaa
- ✓ Kartoita yrityksen vastuulliset toimintatavat
- ✓ Vertaa ostettavan ja ostavan yrityksen arvoja
- ✓ Määrittele mitkä toimintatavat haluat säilyttää ostettavasta yrityksestä
- ✓ Mikäli mahdollista tutustu yrityskaupan mukana tulevaan henkilökuntaan
- ✓ Mieti viestinnän kulmat yhdessä myyjän kanssa
- ✓ Varaudu myyjän tai avainhenkilön jarruna olemiseen
- ✓ Suunnittele kaupan julkistamisen jälkeiset toimenpiteet
    - Valmistele ostavan yrityksen esittely ja perehdytysaineisto
    - Työntekijöiden tapaaminen, keskusteleminen heidän kanssaan
    - Uusien toimintatapojen jalkauttaminen (aikataulutus jne.)
    - Varaudu konflikteihin

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu, miten yrityskulttuurit kohtaavat toisensa omistajanvaihdoksessa (kuva 21). Asiaa on tutkittu aikaisemminkin, mutta tässä opinnäytetyössä keskityttiin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin sekä yrityskulttuurin voimavaraan, jonka se tuo mukanaan yrityskaupassa. Ostajan ja myyjän roolit ovat nousseet vahvasti esille, mutta myöskin yrityskulttuurin sekä yrityskaupan integraation suunnittelun ja toteutuksen merkitys. Onnistuneen omistajanvaihdoksen takaa ostettavan ja ostavan yrityksen yhteiset arvot ja yhteinen tahtotila.

Yrityskulttuurien kohtaaminen näkyy yrityksen voimavarana työntekijöiden, liiketoiminnan sekä toimintapojen kehityksessä. Tämä toteutuu silloin, kun ostavan yrityksen johdolla on määrätietoinen ja kehittävä asenne, se on varautunut konfliktitilanteisiin ja he ovat miettineet yrityksensä yrityskulttuuria. Ostettavan yrityksen rooli on merkittävä, myyjä on tehnyt myyntipäätöksen, hän on sitoutunut integraatioon ja hän työstää mahdollista muutosvastarintaa yhdessä ostavan yrityksen johdon kanssa. Työntekijöille on annettava aikaa ja mahdollisuus tutustua ostavaan yritykseen ja sen toimintatapoihin. Koko prosessin ajan on huolehdittava monipuolisesta viestinnästä.



Kuva 21. Johtopäätökset

Havaintona todettakoon, vaikka yrityskulttuuria ei ole määritelty, se näkyy vahvasti uusien omistajien toimintatavoissa. Yrityskulttuurin voi määrittää yritykseen myös pienimuotoisesti. On kuitenkin hyvä, jos omistaja ja työntekijä kertovat yrityksestä samoja asioita. Yrittäjän kannattaa kirjata ylös asioita joko johtoryhmän, tai jos se on mahdollista, koko henkilökunnan kanssa. Mitkä ovat yrityksen arvot, mikä on yrityksen tahtotila, miten yrityksessä toimitaan, millaista yrityskulttuuria halutaan vaalia. Liikkeelle voi lähteä yhteisistä kehittämispäivistä, kyselyistä tai kahvipöytäkeskusteluista. Jokaisella yrityksellä on oma tapa toimia ja yrityskulttuurin kehittämiseen on olemassa työkaluja, joita kannattaa hyödyntää.

Yritysten omistajanvaihdokset eivät ole aina suunniteltuja eikä yritystä ole laitettu virallisesti myyntiin. Yrityskaupat voivat lähteä liikkeelle yleisestä keskustelusta, satunnaisesta lauseesta tai suoralla tiedustelulla. Tutkimus osoittaa, että Suomessa on yrityksiä, joista omistaja olisi jo valmis luopumaan. Arjen keskellä omistajanvaihdoksen aloittamiseen ei riitä resurssi, siihen ei ole tarvittavaa tietoa tai ei tiedetä mistä lähteä liikkeelle. Kun omistajanvaihdosta tehdään, yrittäjät hyödyntävät omistajanvaihdoksen asiantuntijoita tai omia verkostojaan. Omistajanvaihdoksen tulisi ottaa puheeksi useammin. Yrittäjiltä olisi hyvä tiedustella säännöllisin väliajoin tulevaisuuden suunnitelmia, hyvinvointia ja työn mielekkyyttä.

Yleisesti havaittavissa on, että uudet omistajat toivat omia toimintatapojaan ja yrityskulttuuriaan ostettavaan yritykseen. Vähemmän nähtiin ostettavan yrityksen toimintamallien jäämistä yritykseen omistajanvaihdoksen jälkeen. Uusien omistajien tuomat toimintamallit olivat systemaattisempia ja tarkempia, joihin uudet työntekijät koulutettiin. Toimintamallien omaksuminen vaihtelee yrityksittäin ja osassa ne toivat mukanaan muutosvastarintaa ja konfliktitilanteita. Näitä purettiin kertomalla, miksi asioita tehdään kuten niitä tehdään. Ostettavan yrityksen on varauduttava muutosvastarintaan ja konfliktitilanteisiin. Näihin voi varautua ennen kaikkea viestinnällisin keinoin, mutta myöskin ostavan yrityksen johdon omalla asenteella ja avoimuudella.

Havaintona voidaan todeta, että uusi yrityskulttuuri otetaan vastaan yleisesti positiivisesti, mutta varauksellisesti. Työntekijät miettivät miten uusi tilanne vaikuttaa heihin? Yrityskaupat julkaistiin kauppakirjojen allekirjoitusten jälkeen. Vaihtelua oli havaittavissa siinä, missä vaiheessa asiasta kerrottiin ostettavan yrityksen henkilöstölle. Jokaisen viiden yrityksen kohdalla huomattiin, että ostettavan yrityksen työntekijät olivat osanneet jo odottaa jotakin tapahtuvaksi. Syitä tähän oli mm. yrityksen omistajan ikä tai tiivis yhteistyö ostavan ja ostettavan yrityksen välillä. Myös asiakkaiden suuntaan, varsinkin eläköityvän omistajan ollessa kyseessä, voi olla avoin. Asiakkaiden kanssa voi keskustella, miten palvelu jatkuu yrittäjän jäädessä eläkkeelle.

Huomioitavaa on, että työntekijöiden ja työnantajien kesken vallitsee molemminpuolinen kunnioitus. Työnantajat pitävät työntekijöitään keskiössä ja suoraa toimintatapaa arvostetaan puolin ja toisin. Työpaikan on tuotettava työntekijälleen hyvä työpaikkakokemus, sillä työntekijän hyvinvointi ja työmotivaatio heijastuu yrityksen tulokseen. Ostettavan yrityksen ydin eli työn tekeminen ei muuttunut työntekijöiden osalta kovinkaan paljon, mutta työntekijöiden henkilökohtainen kehittyminen kasvoi. Isoimmat muutokset liittyivät toiminnanohjausjärjestelmien ja raportoinnin päivittämiseen. Työntekijöille tulee antaa riittävästi aikaa tottua uusiin toimintatapoihin ja antaa heille mahdollisuus kysyä asioita. Yrityskulttuurin synergisointiin, kuin muihinkin muutoksiin koskee sääntö, että sitä ei pidä tehdä liian nopeasti ja muutos tulee olla hillitty.

Liian nopeasti tehdyt synergisoinnit ja muutokset eivät tuota toivottua tulosta. Mikäli on mahdollista, omistajanvaihdoksessa kannattaa ottaa mukaan yrityksien avainhenkilöt, jotka auttavat viemään integraatiota sujuvammin eteenpäin. Yrityskulttuurien kohtaaminen yrityksen voimavaraksi lähtee hyvin pitkälle työntekijöille suunnatusta viestinnästä. Hyvällä viestinnällä, toimintatapojen

jalkautussuunnitelmalla ja yhteisillä tapaamisilla saadaan perusteltua asioita työntekijöille, joten ostavan yrityksen kannattaa miettiä etukäteen millä aikajänteellä tuo uudet toimintatavat käyttöön. Ostettavan yrityksen henkilökunta voi perehtyä ostavaan yritykseen myös eri materiaalein, mikäli ostavalla yrityksellä on annettavana esimerkiksi yrityksen kulttuurin ”käsikirja” luettavaksi tai katsottavaksi.

Tärkeänä havaintona voidaan pitää johdon merkitystä yrityskulttuurien onnistuneessa sulautumisessa. Aineiston perusteella ostavan yrityksen johdon on päästävä tutustumaan ostettavan yrityksen yrityskulttuuriin ja henkilöstöön tai heille pitää toimittaa tarvittavat tiedot yrityskulttuurista ja henkilöstöstä. Tällä hetkellä ostavan yrityksen johto on myyjän puheiden varassa ja näin ollen integraation suunnitteleminen ei ole tarpeeksi kokonaisvaltaista. Kauppakirjojen allekirjoituksen jälkeen ostettavan yrityksen johdon on hyvä pitää kasvokkain tiedotustilaisuus yrityskaupasta, ostavasta yrityksestä ja mahdollisesti uusista toimintatavoista ostettavan yrityksen henkilökunnalle. Uuden yrityskulttuurin tuonnissa tulee olla kärsivällinen, sillä uusien toimintatapojen jalkauttaminen vie aikaa, työntekijät näkevät uusien toimintatapojen hyödyt myöhemmin kuin yrityksen johto. Ensimmäiset sata päivää on kriittisessä roolissa integraatiossa, sillä sen ajan työntekijät sietävät epävarmuutta. Synergisointiin vaaditaan yhteisiä tapaamisia, mielellään kasvokkain, mutta etätapaamisetkin ovat hyviä. Pääasia on, että asioista kerrotaan henkilöstölle ja kerrotaan muutoksien taustat. Myyjällä on tässä kohtaa tärkeä rooli, hän on tsemppaamassa työntekijöitä uuteen. Ostajia voi suositella tekemään myyjän kanssa neuvottelupohjaisen sopimuksen, jossa myyjä sitoutetaan yrityskaupan jälkeen. Sopimukseen on hyvä kirjata kohta, joka mahdollistaa ennenaikaiseen irtautumiseen, mikäli myyjän rooli heikentää sulautumisen onnistumista.

Yrityskulttuurin synergisointia tehdään hyvin käytännönläheisesti. Synergisoinnin suunnittelu on vaikeaa, sillä tarvittavat tiedot saadaan vasta, kun yrityskauppa on toteutunut. Synergisointi lähtee liikkeelle keskusteluista myyjän kanssa tai vaihtoehtoisesti yhteistyöstä. Omaa yrityskulttuuria voi tuoda esille yhteistyön aikana tai sitä voidaan lähteä rakentamaan yhdessä. Havaittavissa on, että yrityskulttuurin synergisointi riippuu hyvin vahvasti henkilöistä, jotka ovat päättävässä asemassa. Mikä on heidän oma tahtotilansa ja kiinnostus yrityskulttuuria kohtaan. Muutoksen kesto on hyvin tapauskohtainen ja varmaksi ei voida sanoa minkä ajan se vie missäkin yrityksessä. Joillekin muutos vie sata päivää ja toisissa yrityksissä sadan päivän jälkeen ollaan vasta alkumatkalla. Synergisoinnissa ja integraatiossa uusien yrittäjien tulee olla kärsivällisiä.

Yritysneuvojat voivat antaa neuvon yrittäjille. Kun tehdään strategiaa tai liiketoiminnan kehittämissuunnitelmaa, siihen tulisi kirjata yhdeksi kohdaksi yrityskulttuurin määritteleminen ja kehittäminen. Tällä tavoin asia kulkee yrityksen elinkaaren mukana jokaisessa yrityksen vaiheessa ja sitä kehitetään yrityksen toiminnan kehittyessä. Yritysneuvojien olisi hyvä ohjeistaa yrittäjiä kirjaamaan konkreettisesti paperille, miksi yritys on olemassa, mitkä ovat yrityksen arvot ja mikä on yrityksen henkinen tavoite.

8 POHDINTA JA ITSEREFLEKTOINTI

Opinnäytetyötä oli erittäin miellyttävää tehdä, sillä aihe oli mielenkiintoinen ja sain siitä paljon uutta näkökulmaa, joita pystyn hyödyntämään yritysneuvonnan työssäni. Vastaavasti uskon, että opinnäytetyöni tuo esille toimeksiantajalle ja alueemme yritysneuvojille asian tärkeyden. Kun lähdin haarukoimaan teoriaa ja lähdeaineistoa, huomasin heti, että on tärkeää pysyä juuri opinnäytetyön teemassa, sillä varsinkin yrityskaupat, joiden parissa työskentelen, meinasivat ottaa vallan kokonaisuudesta. Hyvällä ohjauksella huomasin tasapainon yrityskulttuurin ja yrityskauppa teemojen välillä. Yllätyin hieman siitä, että teoria-aineisto toisti samoja fraaseja ja en saanut aiheesta kunnon depatointia. Toisto kuitenkin vahvisti käsitykset siitä, mitä yrityskulttuurilla tarkoitetaan ja mitä asioita pitää ottaa huomioon yrityskaupan integraatiossa.

Sain suosituksia ketä haastatella, ja nämä suosituksia saaneet yritykset suostuivat haastatteluun. Lisäksi käytin omaa verkostoani hyväksi ja sain sieltä loput haastateltavat. Haastateltavat yritykset ja heidän edustajansa ovat mielestäni onnistuneet, sillä näiden joukossa on hyvin erikokoisia yrityksiä ja eri tavalla toimivia yrityksiä. Olen iloinen, että sain tutustua juuri näihin yrityksiin haastatteluiden kautta ja voin todeta, että nämä ovat oivia esimerkkiyrityksiä kaikille benchmarkattavaksi. Haastattelut olivat helppo toteuttaa, sillä työni vuoksi ymmärrän aiheen ja toimialan. Näin haastatteluissa nousi esiin sellaisia aiheita, mitä ei välttämättä olisi tullut esille, mikäli aihe olisi ollut minulle täysin vieras. Mielenkiintoista myös olisi toki ollut, jos haastateltavien joukossa olisi ollut yrityksiä, jotka oikeasti tarvitsevat apua johtamiseen ja yrityskulttuurin tunnistamiseen. Se olisi voinut tuoda opinnäytetyöhön täysin erilaisen pohdintakulman.

Olisinko tehnyt jotain eri tavalla? Olisin voinut ottaa mukaan jonkun kansainvälisen yrityksen, sillä tässä kohtaa olisin nähnyt, kuinka maakulttuurierot tuovat oman lisämausteen kansainväliseen omistajanvaihdostyöhön. Jäin miettimään oliko tutkimuskysymykset oikeat vai olisiko asiaa pitänyt lähestyä jollain toisella tavalla. Yrityskulttuuri on vielä aika vieras sanana, mutta se ei tarkoita sitä, etteikö yrityksissä olisi tehty sen eteen töitä. Yrityskulttuuria pitää ajatella käytännön läheisesti eikä siitä pidä tehdä liian hienoa. Opinnäytetyö tuo esiin vähelle huomiolle jäänyttä asiaa, miten yrityskulttuuri tulee ottaa huomioon omistajanvaihdoksessa ja ennen kaikkea, miten voidaan suunnitella yrityskulttuurien kohtaaminen entistä paremmin. Opinnäytetyö tuo Oulun Osuuspankin yrityspuolen työntekijöille sekä yritysneuvojille lisätietoa aiheesta, jota he voivat hyödyntää omassa yritysneuvontatyössään.

Toivon, että opinnäytetyö tuo lukijalle edes yhden uuden ajatuksen, näkökulman tai idean omaan työhön. Itse opin paljon opinnäytetyön kirjoittamisesta, tutkimuksen tekemisestä sekä haastattelumenetelmistä. Hyvin nopeasti huomasin eri vaihtoehtoja lukiessani, mikä on minun tyylini tehdä ja viedä tutkimustyötäni eteenpäin. Epäilen vahvasti, että jos minulle olisi määrätty toinen tutkimusmenetelmä, niin opinnäytetyön tekeminen olisi ollut haastavampaa ja se olisi ajallisesti kestänyt pitempään, joka olisi vaikuttanut motivaatioon.

Tämän tutkimuksen myötä kehittyi uusia jatkotutkimusaiheita, joista olisi hyötyä omistajanvaihdosta suunnitteleville yrittäjille sekä yritysneuvojille. Jatkotutkimusaiheita on neljä (kuva 22), jotka on kuvattu kuvan alapuolella.

Kuva 22. Jatkotutkimuskysymykset

1. Yrityskulttuurin ja henkilöstön Due Diligence -kartoitus
   Jatkotutkimusehdotuksena on yrityskulttuurin ja henkilöstön Due Diligence -kartoituksen helpottaminen omistajanvaihdoksen yhteydessä. Voisiko tähän kenties tehdä jonkun kyselytyökalun, toimintamallin tai tsekkilistan, joka helpottaisi ostavaa yritystä tunnistamaan ostettavan yrityksen yrityskulttuurin. Näin ostavan yrityksen johto voisi miettiä yrityskulttuurien kohtaamiseen parempaa suunnitelmaa yhdessä ostettavan yrityksen johdon kanssa.

2. Isojen muutosten aikataulutus
   Mielenkiintoista olisi tietää millä aikajänteellä tehdään radikaaleja muutoksia omistajanvaihdoksen jälkeen ja mitä ne muutokset ovat? Lisäksi muutosten jälkeinen vaikutus olisi hyvä mitata. Tämä toisi omistajanvaihdosta suunnitteleville työkalun yrityksen kehittämissuunnitelman laadintaan.

3. Vastuullisuus omistajanvaihdoksessa
   Miten yritys näkee oman vastuullisuutensa ja kuinka se toteuttaa sitä. Vastuullisuutta on pitää yritys hyvässä kunnossa, mielellään jopa myyntikunnossa. Myyntikunnolla tarkoitetaan yrityksen perusasioita ja mikäli nämä asiat ovat kunnossa, niin jatkajan on helpompi lähteä kehittämään yritystä. Ehdotuksena jatkotutkimukseen on tutkia miten yritykset kokevat vastuullisuuden ja miten he yhdistävät sen omistajanvaihdokseen.

4. Kuinka moni yrittäjä haluaisi olla työntekijä
   Tutkimuksessa nousi esiin, että Suomessa on yrittäjiä, jotka edustavat ns. piileviä omistajanvaihdoksia, yrittäjiä, jotka haluaisivat jo luopua yrityksestään. Mielenkiintoista olisi tietää, kuinka moni yrittäjä toimii yrittäjänä, vaikka oikeasti haluaisi olla työntekijä. Lisätutkimuksena voisi selvittää miksi yrittäjä ei halua olla enää yrittäjänä ja nostaisiko esimerkiksi yhtiökumppani yrittäjän työhyvinvointia ja motivaatiota.

9 LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

Aineiston hankinnasta: laadullista, määrällistä vai molempia? 2021a. [Verkkoaineisto]. Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun Moodle [verkko-oppimisympäristö]. 5 SAVYONT50 Menetelmäopinnot ja tutkimusviestintä (kaikki ryhmät) -kurssi.

Bouwman, Christa H.S. 2013. The Role of Corporate Culture in Mergers & Acquisitions. NOVA Science Publishers. [Viitattu 20.3.2022] Saatavissa: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2307740

Dîrvă, Cristian ja Rădulescu, Anda Simona 2018. Managing Resilience to Change in Merger and Acquisitions. The Romanian Economic Journal. [Viitattu 20.3.2022] Saatavissa: http://www.rejournal.eu/sites/rejournal.versatech.ro/files/articole/2018-06-30/3518/9-diruna.pdf

Everi, Timo 2011. Brändi yrityskaupassa. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Great Place to Work 2021. Yrityskulttuuri. [Viitattu 5.4.2022] Saatavissa: https://greatplacetowork.fi/yrityskulttuuri/?gclid=CjwKCAjwrqqSBhBbEiwAlQeqGjyrLvlcwbA-xZavTDA5EMa-YmmZNSSQlANM5-5vbLRXscMKhWGqlxoC7oQQAvD_BwE

Groysberg, Boris, Lee, Jeremiah, Price, Jesse ja Cheng, J. Yo-Jud 2018. The Leader's Guide to Corporate Culture. Harward Business Review. Spotlight-sarja. [Viitattu 20.3.2022] Saatavissa: https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture

Hirsjärvi, Sirkka ja Hurme, Helena 1985. Teemahaastattelu. 3. painos. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.

Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo ja Ruusuvuori Johanna 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Jarmas, Timo ja Nieminen, Petra 2022-05-04. [Aamukahviwebinaari: Yritysjärjestelyt ja työsuhteet 4.5.2022]. Helsinki: Evershed Surherlands.

Katramo, Mikko, Lauriala, Jari, Matinlauri, Ismo ja Niemelä, Jaakko, Svennas, Karin ja Wilkman, Nina 2011. Yrityskauppa. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Koski, Leena 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toimittaneet Anu Puusa ja Pauli Juuti. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Kotter, John 2022. The 8-step process for leading change. [Viitattu 28.1.2022] Saatavissa: https://www.kotterinc.com/8-step-process-for-leading-change/

KPMG 2021. Due diligence -selvityksessä punnitaan yritysjärjestelyn riskit ja mahdollisuudet. [Viitattu 23.12.2021] Saatavissa: https://home.kpmg/fi/fi/home/palvelut/neuvontapalvelut/yritysjarjestelyt/due-diligence.html

Laadullinen tutkimusprosessi ja tutkimuksen luotettavuus 2021b. [Verkkoaineisto] Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun Moodle [verkko-oppimisympäristö]. 5 SAVYONT50 Menetelmäopinnot ja tutkimusviestintä (kaikki ryhmät) -kurssi.

Liimatainen, Antti ja Lähteenmaa, Lauri 2020. Kasvuun yritysostolla. Helsinki: Alma Talent.

Luukka, Panu 2021. Pieni opas yrityskulttuurista. [Viitattu 1.2.2021] Saatavissa: https://leidenschaft.fi/pieni-opas-yrityskulttuurista/

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.

Morgan, Gareth 2006. Images of organization. USA, CA: Saga Publications, Inc.

Mönkkönen, Kaarina ja Roos, Satu 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress cop.

Ollikainen, Kari 2021-05-24. Asiakkuusjohtaja. [Rahoitusinfo yritysneuvojille-tilaisuus 24.5.2021] Oulu: Oulun Osuuspankki.

Oulun Osuuspankki 2021a. OP Ryhmä lyhyesti. [Viitattu 26.11.2021] Saatavissa: https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti

Oulun Osuuspankki 2021b. Yrityskaupan rahoitus pk-yrityksissä. Pdf-opas. Sijainti: Oulun Osuuspankki.

Piha, Kirsi 2017. Mistä me puhumme, kun puhumme yrityskulttuurista? Ellun Kanat [artikkeli] [Viitattu 11.2.2022] Saatavissa: https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/mista-puhumme-puhumme-yrityskulttuurista/

Schein, Edgar H. 2004. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tampere: Suomen Laatukeskus Oy.

Shah, Bisma Afzal 2019. Impact of Culture on Mergers and Acquisitions: A Literature Survey. Pacific Business Review International. [Viitattu 20.3.2022] Saatavissa: http://www.pbr.co.in/2019/2019_month/Jan/13.pdf

Taylor, Alison 2017. 5 Signs Your Organization Might Be Headed for an Ethics Scandal. Harvard Business Review Home [artikkeli] [Viitattu 11.2.2022] Saatavissa: https://hbr.org/2017/12/5-signs-your-organization-might-be-headed-for-an-ethics-scandal

Teerikangas, Satu 2008. Integraation johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9., uudistettu painos. Vantaa: Tammi.

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Painettu EU:ssa: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyen käsittelinen Suomessa. [Viitattu 24.4.2022] Saatavissa: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. Työ- ja elinkeinoministeriö seuraa ulkomaalaisia yrityskauppoja ja toimii EU:n seuranta-asetuksen kansallisena yhteyspisteenä. [Viitattu 5.5.2022] Saatavissa: https://tem.fi/yritysostot

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55 Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 8.2.2022] Saatavissa: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. Juva: WS Bookwell Oy.

Varamäki, Elina, Heikkilä, Tarja, Tall, Juha, Viljamaa, Anmari, Katajavirta, Marja ja Länsiluoto, Aapo 2013. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74. [Viitattu 23.12.2021] Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64381/B74.pdf?sequence=1

Varamäki, Elina, Tall, Juha, Joensuu-Salo, Sanna, Viljamaa, Anmari ja Katajavirta, Marja 2021. Valtakunnallinen omistajanvaihdos -barometri 2021. Helsinki: Ov-foorumi

Vartiainen, Tarja 2021. Näin myin perheyritykseni. Omistajanvaihdoswebinaari. Savon Yrittäjät. [Viitattu 3.4.2022] Saatavissa: https://www.youtube.com/watch?v=kSJ-ktOa4cI

Vilkka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. [E-kirja]. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Wong, Kellie 2020. Organizational Culture: Definition, Importance, and Development. [Viitattu 20.3.2022] Saatavissa: https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET YRITTÄJÄLLE

Kysymykset yrittäjälle:

Taustatiedot

- Milloin yrityskauppa on tehty?
- Kuinka paljon henkilökuntaa siirtyi toisen yrityksen palvelukseen yrityskaupan yhteydessä?
- Yrityksen koko ennen ja jälkeen yrityskaupan
- Aiempi kokemus yrityskaupoista
- Onko yrityksellä valmis konsepti yrityskauppaa varten?

Yrityskauppa

- Missä vaiheessa henkilökuntaa tiedotettiin yrityskaupasta?
- Miten henkilökuntaa tiedotettiin?
- Miten johto valmisteli yritysten yhdistämisen?
- Miten uusi johto tutustui henkilökuntaan?
- Miten uudet toimintatavat jalkautettiin henkilöstölle?
- Tulevaisuuden suunnitelmat
- Parhaat vinkit jaettavaksi

Yrityskulttuuri:

- Miten kuvailet teidän yrityksenne yrityskulttuuria?
- Sitoutettiinko henkilökuntaa ennen yrityskauppaa?
- Jäikö vanhoista toimintatavoista mikään elämään yritykseen?
- Mitkä asiat yrityskaupassa meni hyvin yrityskulttuurin näkökulmasta?
- Mitkä asiat yrityskaupassa meni huonosti yrityskulttuurin näkökulmasta?
- Millaisena haluatte teidän yrityksenne nähtävän?

LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET AVAINHENKILÖLLE

Taustatiedot:

- Millainen on työntekijän työnkuva?
- Milloin aloittanut työt ko. yrityksessä?
- Missä vaiheessa yrityskaupasta tiedotettiin?

Yrityskauppa:

- Missä vaiheessa henkilökuntaa tiedotettiin yrityskaupasta?
- Miten henkilökuntaa tiedotettiin?
- Miten uusi johto tutustui henkilökuntaan?
- Miten uudet toimintatavat jalkautettiin henkilöstölle?
- Millä tavoin yrityskauppa vaikutti työnkuvaan?
- Mitkä asiat yrityskaupassa meni hyvin yrityskulttuurin näkökulmasta?
- Mitkä asiat yrityskaupassa meni huonosti yrityskulttuurin näkökulmasta?
- Parhaat vinkit jaettavaksi

Yrityskulttuuri:

- Jäikö vanhoista toimintatavoista mikään elämään yritykseen?
- Miten kuvailet yritystä
- Miten henkilökunta sulautui uuteen henkilöstöön?

LIITE 3: YRITYKSEN KEHITTÄMISEN PAINOPISTEET, YLI 55- VUOTIAAT

Yrityksen kehittämisen painopisteet	vuosi	p	%					Keskiarvot asteikolla 1-5 1 = ei lainkaan painopiste 5 = vahva painopiste
			1	2	3	4	5	
Toiminnan tehostaminen	2012		**10**	11	27	35	17	3,4
	2015		**6**	9	26	39	19	3,6
	2018	0,000	**6**	9	24	42	20	3,6
	2021		**8**	11	27	37	16	3,4
Olemassa olevien tuotteiden/ palvelujen laadun parantaminen	2012		**9**	12	29	35	14	3,3
	2015		**7**	12	28	37	16	3,4
	2018	0,000	**6**	12	29	37	15	3,4
	2021		**10**	16	32	35	7	3,1
Kulujen vähentäminen	2012		**11**	16	26	28	19	3,3
	2015		**7**	15	27	30	22	3,5
	2018	0,000	**6**	17	27	30	19	3,4
	2021		**11**	19	29	27	14	3,1
Olemassa olevien tuotteiden/ palvelujen valikoiman kasvattaminen	2012		**24**	20	24	21	11	2,9
	2015		**17**	22	31	23	7	3,0
	2018	0,006	**13**	19	27	30	11	3,1
	2021		**16**	19	29	29	7	2,9
Joustavuuden lisääminen	2012		**19**	18	26	26	11	2,9
	2015		**14**	17	30	30	9	3,0
	2018	0,000	**11**	19	37	27	7	3,0
	2021		**16**	20	36	22	5	2,8
Uusien markkina-alueiden löytäminen	2012		**16**	19	34	24	7	2,8
	2015		**11**	18	36	28	8	3,0
	2018	0,004	**14**	18	25	29	13	3,1
	2021		**19**	17	27	27	10	2,9
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	2012		**23**	17	24	24	12	2,7
	2015		**17**	19	27	27	11	2,8
	2018	0,691	**16**	23	27	25	10	2,9
	2021		**19**	21	24	26	10	2,9
Uusien teknologioiden omaksuminen	2012		**23**	22	29	19	6	2,6
	2015		**14**	21	31	26	9	2,9
	2018	0,000	**11**	18	34	26	10	3,1
	2021		**17**	20	30	25	8	2,9

Yli 55 v.
2012 n=2564; **2015** n=1740; **2018** n=886; **2021** n=1252
Kuviossa p-arvot 2018 ja 2021 keskiarvojen välillä

KUVIO 32. Yrityksen kehittämisen painopisteet.

LIITE 4: YRITYKSEN KEHITTÄMISEN PAINOPISTEET TÄLLÄ HETKELLÄ, ALLE 55- VUOTIAAT

Yrityksen kehittämisen painopisteet tällä hetkellä	vuosi	p	%					Keskiarvot asteikolla 1–5 1 = ei lainkaan painopiste 5 = vahva painopiste
			1	2	3	4	5	
Toiminnan tehostaminen	2015		**2**	6	21	**39**	31	3,9
	2018	0,055	**3**	9	22	**41**	24	3,7
	2021		**5**	10	24	**40**	22	3,6
Olemassa olevien tuotteiden/ palvelujen laadun parantaminen	2015		**4**	8	24	**44**	21	3,7
	2018	0,023	**3**	11	25	**42**	18	3,4
	2021		**4**	12	28	**37**	18	3,5
Kulujen vähentäminen	2015		**4**	14	23	**33**	26	3,6
	2018	0,006	**5**	16	26	**32**	20	3,5
	2021		**8**	17	28	**30**	18	3,3
Olemassa olevien tuotteiden/ palvelujen valikoiman kasvattaminen	2015		**5**	12	28	**39**	17	3.5
	2018	0,006	**7**	14	26	**37**	15	3,4
	2021		**9**	17	29	**33**	12	3,2
Joustavuuden lisääminen	2015		**7**	18	**35**	30	10	3,2
	2018	0,013	**7**	16	**35**	32	10	3,2
	2021		**9**	19	**33**	30	9	3,1
Uusien markkina-alueiden löytäminen	2015		**8**	16	**27**	32	17	3,3
	2018	0,000	**9**	16	**26**	33	16	3,3
	2021		**14**	19	**25**	28	14	3,1
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	2015		**9**	20	**29**	30	13	3,2
	2018	0,367	**9**	20	**27**	31	13	3,2
	2021		**12**	19	**25**	29	14	3,2
Uusien teknologioiden omaksuminen	2015		**11**	22	**28**	**28**	10	3,1
	2018	0,004	**9**	19	**31**	30	11	3,1
	2021		**14**	21	**28**	26	11	3,0

55 tai alle; **2015** n≈1313; **2018** n≈922; **2021** n≈1025

KUVIO 61. Yrityksen kehittämisen painopisteet tällä hetkellä.